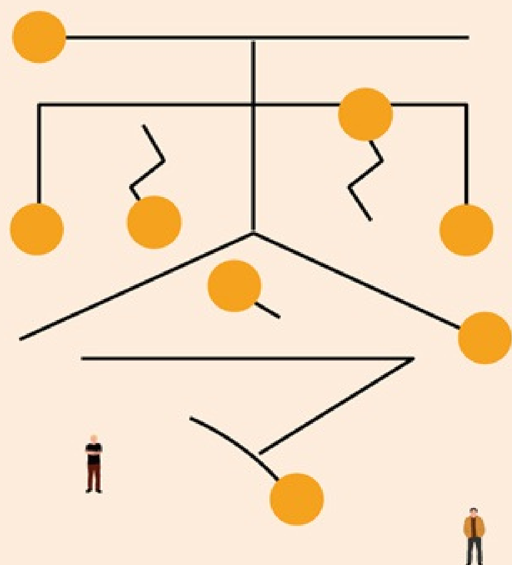
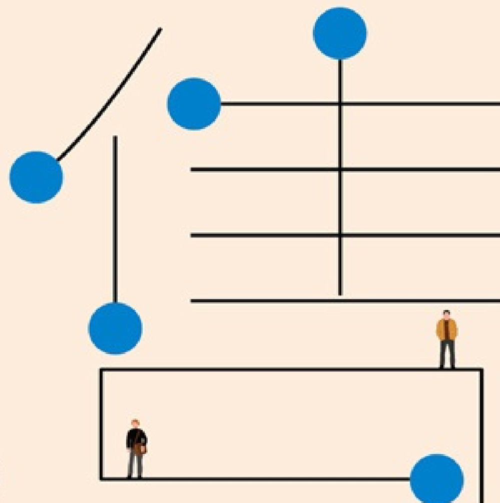
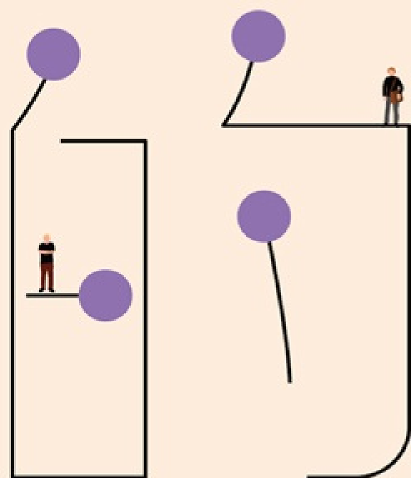
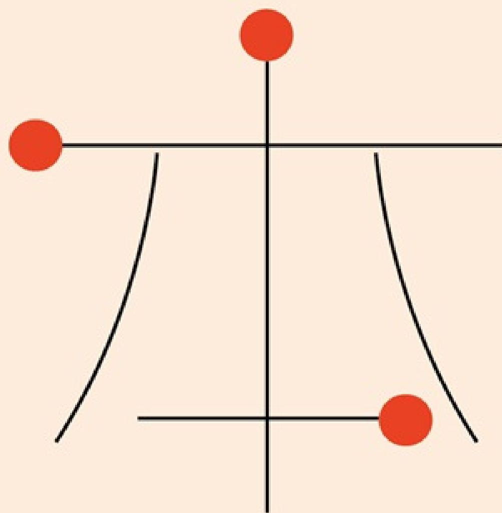
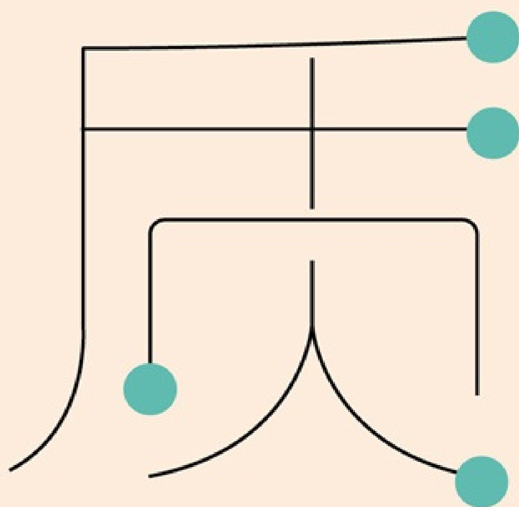






为顾客提供
生活解决方案

[日]本多利范／著
陈秀敏／译

街头巷尾随处可见的便利店
隐藏着哪些
商品开发与经营法则？

日本7–11最年轻董事、
以一己之力创造韩国便利店奇迹的
本多利范先生亲述——

年销售2亿颗饭团的
便利店经营传奇

极致要求、不断创新、
比顾客更早发现他们的需求

中信出版集团

版权信息

书名:零售的本质：为顾客提供生活解决方案

作者:[日]本多利范

译者:陈秀敏

ISBN:9787508699400

中信出版集团制作发行

序

作为晚辈，我和本多先生相识多年。从相识到相知，再到成为忘年之交，我个人的经历和本多先生有许多相似之处。我也是半路出家，做了10年医生之后改行从事零售业。从零开始，一切都亲力亲为，让自己参与其中并努力成为专家。虽然和本多先生属于不同国度，但我们心底里一些东西是相同的。我和本多先生自始至终都信奉：没有人规定零售一定要怎么做而不能怎么做。

我敬佩本多先生对零售事业充满热爱，对零售业的使命勇于担当，对零售业规律的顺势把握，对挑战充满激情和活力，对顾客需求细心洞察并及时把握。

本多利范先生作为便利店事业的开拓者和实践者，创造出了一个个不菲的业绩，这本书浓缩了他40余年零售业实践的精华。他用接地气的叙述方式，讲述了自己如何顺应社会发展潮流，把握消费需求的变化，并以此开拓了自己的事业，为顾客解决了实际问题；并以翔实的记录以及当时的思考，展示了经营管理上一个个深邃的道理。本多先生清晰地道出了自己一个个的传奇业绩是怎么做出来的，做出这些业绩需要有什么样的格局，要坚守什么样的核心价值观，要以什么样的经营理念为指导；如何以顾客的需求变化为导向，顺应趋势、不拘一格、不断打破固有观念的束缚，为顾客提供生活解决方案。

从事零售业的基本原则都是相通的。这本书不仅为MBA（工商管理硕士）提供了经典案例，更是我们零售业从业者的宝贵财富。本多先生所阐述的商业经验和思考非常值得零售业的经营者，尤其是中小企业经营者学习和借鉴。

本多先生所实践的商业逻辑是：一切经营和思考要围绕顾客需求及其变化这个中心，要时刻思考如何为顾客带来方便，为顾客提供解决问题的方案。他也在本书中反复强调，这个基本商业逻辑是不会改变的。

中国的零售业经过近20年的实践，已经从当初机械模仿西方零售模式，到逐步形成具有自己特点的商业零售形态。我在多年的实践中深深地感悟到，不管是经营便利店、超市、购物中心、百货商场，还是其他零售业态，从本质上来说，其基础理念是一致的，即“最大限度地满足顾客的需求”。不但要满足顾客已有的需求，更要去分析和把握顾客潜在的需求，满足顾客自己尚未意识到的需求。预期之外的东西，才会带给顾客惊喜，才会给他们留下深刻印象。如今，在实体零售店中，顾客进行目的性购物、实惠性购物的越来越少，随之而变的是探索性、休闲性、场景化的购物。如何让顾客在实体零售店中买得到、买得对、买得爽，就是“最大限度地满足顾客的需求”。

目前在零售业新技术应用不断迭代、网络化和智能化的发展进程中，出现一种声音：以后是新零售的天下，零售终将实现无人化，在线购物会使传统零售逐渐没落和消亡。我对此的看法是：传统零售和新零售一定是共存、相互弥补的，而不是零和的关系。

零售行为的主体是人，满足人性的需求才是根本。人需要的是有尊严的、有感情的、有温度的、有乐趣的、有交流的销售行为。依照马斯洛的层次需要论，随着物质越来越丰富，人们已经解决了温饱问题，购物更多是为了满足精神需求。所以，从本质上来说，传统零售才是“道”，新零售的网络等技术创新只是“术”。但传统零售需要借助网络技术的提升交易效率、扩大交易范围、防范交易风险、打破交易时间限制等功能，来提高产业发展的质量。

在目前网络销售获客成本越来越高的情况下，顾客是没有足够的忠诚度的。因为网络购物带给顾客的最大价值是便利和便宜，但购物的社交属性等社会性因素几乎无法体现。比如，几位朋友相约一起聊天，一

起逛街，分享购物心得，共享美食。这种在实体商场里游逛，视、听、触的感官体验，以及和销售人员及商品的互动、交流所带来的欢乐，是在网上商城里体验不到的。人需要交流、尊重，需要有温度、有乐趣的体验，因此实体商场是不会消失的。

按照业界标准，零售业（实体零售业）的发展先后经历了“以货为本、以店为本、以人为本”三个阶段，尤其是在“以人为本”的阶段，产能开始过剩，商品开始供大于求，消费市场进入“买方时代”。顾客有着无数的选择，且关注度越来越不聚焦，忠诚度越来越低，为了争夺顾客，零售企业的核心竞争力就是“服务”——无微不至的服务。那么，在即将到来或已经到来的第四阶段——零售业的4.0时代，对零售企业而言，无论是传统零售，还是所谓“新零售”的“终极武器”又是什么呢？

未来，中国也逐步进入老龄化、少子化的时代，家庭成员越来越少，也会和日本、韩国一样，实体商业形态也会发生相应的变化，逐步实现小型化和专业化。而这其中的专业化，可能就是实体商业实现“融合升级”，在保持自身传统优势的前提下，利用新技术手段，把与顾客的距离拉得更近，把顾客变成“自己的拥趸”。因为未来的顾客需求无限多元、极富个性，越来越多地追求商品的附加值，例如品质、艺术性等，甚至是人格认同。实体零售商业的情感化、社交化发展趋势或成为主流。

我们要以怎样的姿态和准备迎接这些新趋势的到来？这都是需要从业者积极思考并实践的现实课题。此时，感谢本多先生和我们分享他的经历，让我们有机会学习零售的经营智慧，这对我们做好中国零售有着十分重要的现实意义。

更希望本多先生常来中国，给中国同行多多分享零售经验。

何广川

远大集团总裁

前言 日本的樱花和韩国的连翘

1998年春天，我飞抵韩国金浦机场。

当机舱门打开，双脚一踏出机舱门，我就闻到了空气中飘散着细微的泡菜香气。我去过很多国家，每个国家的机场都有该国独特的气味。土生土长的人也许并不觉得，但对于外国人来说，日本的机场有一种酱油和鱼的味道。

从这天开始，我将要住在这个国家，到新的职场就任。

与期待新工作的心情背道而驰，我对在机场看到的景象只感到茫然。路上的车子看起来老旧破烂，眼前的地面上，还有不少没有铺设完成的路，空旷的地面上只有裸土的道路。所有的标识上都只有我还读不懂的韩文，完全没有任何英文或汉字标识。

“我到底来到了一个什么样的不毛之地啊……”说实话，这就是我到韩国第一天的感受。

除建筑物以外，还有几个像烟灰缸一样的巨大泡菜瓮并排放着，眼前则是尘土飞扬的停车场。我的左手边，如今是E-Mart（韩国超市品牌易买得）的位置，而当年还是大韩航空的航厦。只有大韩航空的机场巴士闪耀着至今不变的天空灿蓝的颜色。其他巴士及大多数车辆身上，不知是否是因为春天黄沙多的缘故，布满了灰尘。从飞机上看到的首尔街道，沿着汉江北侧，耸立着气派的首尔塔（当时的南山塔），南侧则有整排的高楼群。但一离开市中心，就能看到尘土飞扬的道路，街道上一派未开发的景象。

眼前的景象，让我想到举办东京奥运会前的日本。韩国已经在1988年成功举办过奥运会。不知是否因为亚洲金融风暴的影响，眼前的景象在我脑海里，与20世纪60年代初期的日本景象相似。

李白兰是韩国这边为我聘请的秘书，到机场来接我。因为她父亲曾在KOTRA（大韩贸易投资振兴公社）工作过，所以她的高中、大学时代在日本福冈度过，日语说得非常流利。

从机场到市区的车程中，我在街上看到整排的樱花树。此时，日本的樱花花季已过，而在韩国能够再一次看到樱花盛开的景象，我觉得真是幸运。

欣赏着这美丽的景象，我突然间发现一件事。

这里的樱花跟日本一样美丽，但是却没有任何人在樱花树下赏花。

我立刻询问李女士。

“韩国人不会像日本人一样赏花吗？”

“是的。韩国人虽然很喜欢喝酒，但不太会有人一边赏花一边在树下饮酒作乐。而且对于韩国人来说，比起樱花，代表春天的花是黄花条，日本人叫它连翘。”

我再仔细往车窗外一看，在樱花树下确实有许多在日本被称作连翘的黄色小花，争相盛放。

说实话，过去我从来没有连翘是春天花朵的印象。在日本，一说春天，人们想起的就是樱花，樱花的颜色就是春天的颜色。

原来如此，对韩国人来说，春天的花是黄花条。韩国与日本相邻，春天会盛开的花朵也相同，但是由于文化不同，提到“春天”时，人们联

想到的花朵也不同。日本人的脑海中会浮现淡粉红色的樱花，而韩国人则会想到黄花条清新艳丽的鲜黄。

我打起精神，感到接下来还有很多要学的事。

从日本的7-11[注]，到韩国的7-11

我想先向阅读本书的各位读者简单自我介绍一下。

我于1949年出生于日本神奈川县。就业以后，我在7-11、am/pm[注]、FamilyMart[注]等日本便利店行业工作了很长一段时间，但我一开始的志向其实并不在流通行业。

我的学生时代是所谓的经济增长最鼎盛的时期，也是就业市场完全是卖方市场的时代。当时所有产业都处于成长阶段，每一位学生都是未来扛起社会责任的重要人才，不管哪里都求贤若渴。

当时，通过大学学长介绍而找到工作的情况也不少。事实上，我在大学三年级的时候，通过所属排球社团学长的介绍，已经确定毕业后到大和证券就职。但其实，我当时非常希望到三菱重工工作，自己悄悄报名了三菱重工的入职考试。

但笔试进行到一半，办事人员把我叫出来，说接到大学就职课的通知，要求我不得再进行考试，下午的论文科目不用再写了，可以回去了。

我慌张地打电话向学校询问，学校的工作人员这样跟我说："因为本多先生已经确定毕业后的工作了，为了确保对其他学生的公平性，因此取消对你的向三菱重工的推荐。"

于是我的第一份工作，就是在大和证券就职。当时正值“油元”（Oil Dollar）时代，外国也有许多投资者。我每天必须面对一大堆数字报表，看得我头昏眼花。被不习惯的工作追赶，虽然非常忙碌，但我也都挺过来了，同时深深领悟到这个工作非常不适合自己。

当时有一位在伊藤洋华堂(注)工作的朋友告诉我，便利店的发展才刚起步，正在以惊人的速度增长。对于喜欢新事物的我来说，听到这个消息觉得豁然开朗。

就这样，我转换跑道来到7-11，那是1977年的事。

人与人的缘分真的是很不可思议。我并不是抱着“想将自己的梦想与未来都赌在便利店的未来可能性上”的这种热烈心情而来到这个行业的。那之后，我也转换到其他几家公司工作过，但几乎都是因为“与人的缘分”，受到邀请的情况居多。

然而幸运的是，便利店的这份工作非常适合我。

当时，7-11刚刚将便利店数量扩大到1500家。虽然没有在初创期就加入，但是在摸索尚未成形的零售业新形态、商品流通的组织、服务的可能性等这些课题的过程中，我获得了相当大的乐趣，就像如鱼得水一般。

完成研修之后，我先是到店铺担任店长，之后又被调到总部进入商品开发部。我忘情地工作，不知不觉间已经成为当时集团内最年轻的总经理。就在这时候，韩国7-11总裁清水秀雄想要重振韩国7-11，并到日本7-11询问有没有人才可以借用，我立刻被叫到当场询问意愿。

在日本7-11的工作很有趣，也让我拥有相当不错的社会地位，但我总觉得自己在便利店行业还有未完成的使命。当时我49岁，还是想要有新发展的年纪，再加上自己喜欢新事物的想法在体内蠢蠢欲动，于是我

决定到韩国去试试。

为了坚定自己到新天地开展新事业的决心，我认为最好的方法就是舍弃安定的生活与所有退路。因此，我辞去日本7-11的工作，来到韩国，那时是1998年。

---

1. 7-11便利店属于日本伊藤洋华堂公司，有Seven-Eleven、7-11、7-ELEVEN、7-Eleven、7-ELEVEn等多种标记方式，本书中统一标记为7-11。——编者注
2. 日本am/pm便利店于2010年3月被日本FamilyMart收购，目前日本国内已没有am/pm便利店。——编者注
3. FamilyMart，即全家便利店，于1972年成立于日本。——编者注
4. 现在已经是日本及世界前五大百货零售企业。——译者注

第1章 韩国7-11

难吃的饭团！

刚到首尔就任的当晚，我私下去7-11的店铺巡视了一下，地点在明洞。那是一家位置很好，观光客很多的店。当时，日本游客已经是该店的重要客源。我走进店里随便看看。

一踏进店内，我就觉得非常不对劲，该店约有30坪(注)，一进店就有台阶，虽然只有几级，却让人感觉走进店里非常难。进店以后，首先映入眼帘的是内用区，由于很多客人会在此用餐，一般来说这是便利店里最脏的区域。通常来说，店家对此应该有所觉悟，但却放任餐桌上残留着已经干掉的泡面汤汁与残渣，旁边的垃圾桶、免洗筷跟塑料袋都快溢出来了。

当时的我还年轻气盛，从铃木敏文社长那儿得到的熏陶还在血液里沸腾，实在很想当场命令店长进行清洁。

但我才刚到任第一天，韩语也只会说“阿扭哈谁优”（你好），只能作罢。

我花了好大力气才忍下怒气，一边继续巡视，一边想着：“如果是在日本，这种情况可不得了。”然后，我来到放置饭团的冷藏柜区。令人吃惊的是，冷藏柜中摆放的食物比日本少了很多，饭团放在上面第三排，数量少得可怜，凄凉地跟三明治排在一起。

冷藏展示柜的最下层放了许多水果、牛奶和果汁，其他层则摆放着火腿、香肠、干酪，还有几个颜色昏暗、摆出来都让人觉得抱歉、看起来很难吃的便当(注)。

日本的7-11为了要保持饭团的美味与口感，严格规定所摆放的冷藏柜温度必须要维持在零下6摄氏度左右，而这里则是跟水果、果汁放在一起。我观察了一下那个冷藏柜，温度绝对只有–15~–12摄氏度，把饭团摆在这样的温度下，米饭一定变得又冷又硬，非常难吃。

饭团的包装跟日本一样，都是拆开以后再用海苔将饭包起来的形式。商品名称仅以韩文书写，我完全无法得知制作饭团的食材，随便挑了两个文字颜色不同的饭团，就到柜台去结账。

在语言不通的情况下，我结完账，回到饭店的房间内，试吃了饭团。饭团一放入口中，和我想的一样，冷冰冰的米饭和根本不知为何物的内馅就在舌头上崩解了，这跟我所知道的饭团实在相差太远。这个味道甚至跟我曾经吃过的任何一道韩国料理都不同，是一个奇怪的味道。

我把这个难以言喻的味道和着矿泉水吞进胃里，忍不住深深叹了口气，这就是我接下来必须进行的工作。这也是我第一次感觉到，横在眼前的是一座难以跨越的高山。

---

1. “坪”是源于日本的计量面积的单位，主要用于计算房屋、建筑用地面积。1坪等于1日亩，约合3.3057平方米。——编者注
2. “便当”一词最早出现在中国的南宋时期，后传入日本，在大陆地区习惯称为“盒饭”。——编者注

韩国7-11的历史

关于韩国超商的历史，最早的记录是：为配合韩国于1988年9月举办的奥运会，韩国7-11创始店开设于奥运村内。

根据相关书籍来看，是美国南方公司（The Southland Corporation）于1981年成功将7-11扩展到日本，尝到甜美成果后，曾经向乐天集团邀约于韩国开设7-11。当时，乐天对高额的签约金望而却步，因此于1983年以“乐天Seven”的品牌名称开设了3家便利店，独立营运，但短短一年时间就全面收手了。

撇开一开始的名字是“乐天Seven”，且由乐天依照自己的想象经营这两件事来看，韩国便利店的历史，毋庸置疑地还是由7-11开始的。

那之后，普光集团在20世纪90年代创立了FamilyMart，LG（乐金）集团的流通部门也创立了韩国原创的便利店LG25（现在的GS25），韩国7-11也很快奋起直追。

1994年，韩国7-11虽然被乐天百货收购，但却已经难以追赶上FamilyMart和LG25的发展脚步。

在日本，7-11之所以能够发展成业界龙头，在背后支撑其成长的一大因素就是丰富的饭团及便当等鲜食类产品。鲜食是7-11的原创商品，理所当然利润率也高，是容易与其他竞争对手产生差异化的类别。

但韩国7-11里却几乎没有任何鲜食，其原因之一就是韩国街上到处都看得到杂货店。这些杂货店大多只有1坪，满街都是，里面售卖的商品，从烟酒、饮料、泡面到各类点心一应俱全，商品种类几乎与便利店

完全一样。不知是因为这些小杂货店，还是韩国人就是喜欢专卖店的原因，韩国7-11不像日本一样售卖鲜食。

当然，由于韩国便利店以日本便利店为标杆，店面比杂货店漂亮，也比街上的路边摊干净许多。即便如此，还是很少有人会在便利店购买鲜食，反而路边摊及街上现场制作的紫菜包饭等卖得更好，这是当时韩国的状况。

我在这样的情况下到韩国就任。韩国7-11从乐天百货的管辖下被转移到乐天集团的便利店事业总部，但便利店事业部还是没有在集团内完全独立运作。

我下定决心，要让韩国人看看便利店真正的面貌。

大学路

我刚到任的时候，韩国7-11的总部位于大学路北侧惠化洞圆环的7-11大厦二楼。这个圆环不像首尔市政府前的圆环那么大，只是个刚刚够巴士回转的小圆环。店门口有高大的行道树，有一种小型巴黎街道的感觉。

圆环南侧与大学路相连。这条路之所以被称为大学路，是因为过去这里曾经是首尔大学的所在地，现在则只剩大学附属医院。据说，在朴正熙担任总统的时代，这一带学生运动不断，因此他将该区的大学机构转移到首尔市的南区去了。但此处的马罗尼亚公园、首尔大学附属医院的炼瓦墙，以及行道树，都还保留着当时大学的风貌。

我刚到韩国上任的时候，大学路上经常有话剧表演，非常热闹，街道上到处都有小剧场，很有法国巴黎拉丁区的氛围。在那工作期间，虽然我没有看过戏剧，但现在很多日本游客会特地到这里来观看。

有时间的时候，我经常会在这里的街道上散步。大学路上有整排的路边摊，售卖服饰及杂货，到处都可以看到卖烤鱿鱼、棉花糖或烧烤点心等的摊贩。

往街道东侧望去，有一座略高的丘陵，高台上就是骆山公园，从那上面看到的首尔市的景色相当美丽。

街道上的主角是年轻人。由大学路往巷道内走，有很多漂亮的咖啡店，店内的墙壁上，颜色已褪去的旧戏剧海报与新海报交错杂乱地贴着，而这样的景象又与街景完美融合。

我刚上任的时候，一边辛苦地与还一知半解的韩语“战斗”，一边经常以市场调查之名一个人到街上去“探险”。

大学路笼罩在春日暖阳下，吹着微凉的风，我有一种首尔街道正温柔迎接我的错觉。这是我出生以来第一次到海外生活，大学路对我来说就像是我在这个国家的第一个老师。

坐落在这条街道上的韩国7-11总部办公室，天花板很低，空间也很狭窄，但我在这里度过的每一天都是充实且快乐的。从日本来协助我们的伙伴们，在这个狭窄办公室里的各个角落讨论策略，口沫横飞地与韩国员工们争论，针对商品、店家，跨越语言障碍进行讨论，每个人都充满活力，同心协力想打造出新的店铺。那是从处于成长期的事物上才能见到的活力，与充满年轻活力的大学路互相辉映。

1998年我刚上任时，韩国7-11的分店数量还很少，员工也不多。但不久之后，随着分店数量的增加，办公室很快就不够用了。

难怪要失败的韩国7-11

1998年我刚上任时，韩国7-11还未组成独立的公司，只能算是隶属于依特利的便利店事业部。130家分店，完全无法组织一个物流系统。而日本的7-11，在前一年的分店数量就已经达到7000家。

日本7-11增加分店，采取的是占优策略（dominant strategy）。这种方法不是在全日本一口气铺设分店网络，而是在同一个商圈内，开设多家分店。这样可以将库存集中在一个地方存放、管理，提高商品的流动效率，这是占优策略的好处。

而韩国7-11仅仅130家分店的规模，让从日本7-11出身的我，联想到日本7-11在初创时期，以“县”为单位拓展分店规模的模式。我认为日本过去的经验可以直接应用于韩国。

直到很久以后，我才发觉自己的想法太单纯了。当时的我还没有领悟到在异国工作与日本在已经上轨道的系统下进行展店是天差地别的。

在我周围，会说日语的韩国人很多，我经常会错以为自己待在日本的体系里。也可能正因为如此，当坐在当时韩国7-11位于大学路的总部，沐浴在窗外照射进来的春天的阳光中时，我甚至天真地认为，以这个分店数量为基础来开展新事业，反而是非常幸运的。这样一来，我便能从最原点，逐步构筑自己理想中的便利店事业，轻易地在这个国家获得成功。

当然，事情并不会这么简单。

大学路的总部一楼就是一家韩国7-11分店。位于总部下方的分店，

通常会聚集管理者的目光，一般来说都会是集团整体的示范店，但这家分店却问题重重。

首先，作为便利店基本的清洁以及服务就不及格，结账柜台、冷冻柜的玻璃门、商品展架，一切的一切都与日本大不相同。在出身日本，认为整齐的商品陈列、周到的顾客服务等都是理所当然的我看来，这家店根本就不成样子。

店铺是为了顾客而存在的，这个服务业基础中的基础概念，在这家店里没有一丝一毫的展现。即使有顾客上门，这家店的员工也不会去打招呼，甚至还沉浸在自己的对话当中。更糟糕的是，店员根本没有穿上规定的制服。分店店主解释：这是因为“制服费用太高了”。有时店员虽然穿了制服，但却没有好好清洁，制服上布满污垢。

虽然计时员工、店员、分店店主都有问题，但我认为最大的问题，来自事业加盟过程中，担纲重要角色的FC（区域经理）。

读者当中，或许有人对“FC”一词感到陌生，因为一般说到FC，大多指的是“加盟者”（franchise）或“加盟店”。但是在7-11体系里，FC指的是field counselor，相当于便利店、流通产业、外食产业[注]里的SV（supervisor），也就是区域经理。接下来，当我说FC时，指的就是SV。

回到总部楼下的分店。因为问题重重，我觉得这样不行，因此重新到店内仔细观察所有货架，越看越有一股异样感涌上心头。为何会有这样的感觉呢？看着满是商品的货架，就是无法摆脱这种怪异的感觉。

货架上确实摆满了商品，但就是让人觉得有些奇怪。

无法阅读韩文这个致命伤，延迟了我发现造成这异常感觉的真正原因。

过了一段时间，我终于发现了一件事。同时，内心一股怒气油然而生。我紧急要求我的秘书李白兰进行调查，结果令我大吃一惊。

7-11大学路店的货架上摆放了乐天集团出品的所有商品，没有任何一件遗漏，不管是饮料、牛奶、火腿、香肠，还是点心，韩国7-11根本只是乐天集团的商品展示场所。

虽说韩国7-11由乐天集团经营，但这实在太过分了。店内完全看不到顾客的需求，有的只是经营者的自尊。我心想，这也难怪韩国7-11要出问题了。

---

1. 在日本，外食产业是指所有家庭在外用餐的消费形态，也就是我们通常所说的餐饮业。——编者注

看不到可口可乐

一家便利店成功的基础，在于能收集并提供顾客需要的商品。以这个观点来看，即便7-11由乐天集团负责经营，但也绝不能只是乐天集团的商品展示场所，因为那会造就一个完全忽视顾客需求的卖场。

我首先把商品部的负责人找来问话，他说了很多理由。最后，我终于明白，之所以会演变成今天这样的情况，是因为一直以来，7-11直接接受厂商的指示所致。

总之，这件事一定要解决才行。

但无论我如何向他说明何为“网罗顾客需要的商品”，对方还是无法完全理解。因此，我决定选几件7-11有代表性的商品，由我亲自进行改善，做一个示范。

于是，我再次到店内巡视。我发现了一件事，简直令人难以置信，韩国7-11竟然没有可口可乐卖，这在日本或美国是绝对不可能发生的事。

为什么韩国7-11里没有可口可乐呢？

理由很简单，因为乐天的饮料公司——乐天七星是百事可乐的制造商。的确，乐天七星是韩国饮料制造商的龙头，它以相当有人气的七星汽水为核心产品开展业务，因此商品部负责人也理所当然地主张“在韩国，百事可乐要有压倒性的销售量”。

但是这不足以作为7-11不卖可口可乐的理由，可口可乐在全世界有

更广大的销售市场。于是，我在货架上摆上了可口可乐。但乐天七星的业务员马上“杀”到店内。我跟这位业务员说明了便利店业务形态的基本理念。

便利店售卖的，必须是可以支持顾客生活需求的商品，便利店应该是一家“life solution store”（日常生活解决方案提供者）。如果眼前有两件商品，一件是厂商希望销售的产品，另一件是顾客需要的产品，便利店就必须摆放顾客需要的商品。如果不这么做，顾客当然就会到其他店去消费，让分店丧失利益，最后整个便利店的事业都无法进行。

我仔细地跟他分析这之间的利害关系，甚至跟他说，如果在了解这些道理后，店内还是想要优先摆放乐天的产品，乐天可以考虑取消便利店事业。接着，我又进一步询问了竞争对手的情况，更证实其他便利店都是可口可乐卖得比较好。

公司方面则兴趣十足地看着我跟乐天七星业务员的交手，最后乐天七星也认同了我的做法。就这样，可口可乐事件结束了。韩国7-11至此之后都摆放着可口可乐。

我以这次的事件为示范，将之后选择商品的任务交回给商品部，并要他们在选择商品时，不能从厂商的视角出发，而是要仔细检讨，务必以消费者的立场进行挑选，要选择韩国市场真正热卖的商品。那之后，虽然多多少少也发生过一些风波，但因为可口可乐事件，乐天集团也完全理解了我的做法，因此并没有引起太大的纠纷。

首先从店面清洁开始

有一天，我在FC集体开会的时候，突然将开会场所移到总公司楼下的大学路7-11分店，并把分店店门关起来，宣告“开始大扫除”。因为我亲自拿着抹布及拖把开始打扫，周围的人都哑然无言。领导都开始参与大扫除了，FC们也没有办法，只能勉勉强强地开始打扫。

抵达韩国的第一天夜里，踏进第一家韩国7-11分店看到的肮脏程度，实在给我太大的冲击。不管是店外、入口、窗户玻璃，还是店内，任何一处都没有做到对便利店而言很重要的一点——整洁。说到整洁干净，每个人乃至每个国家和地区的标准都不同，韩国分店始终无法理解我所谓的“保持整洁”的含义，于是我只好自己动手打扫。

虽然我现在身为韩国7-11的执行长，但在20年前刚进日本7-11之初，我也曾经到分店进行研修。把地板磨亮的技巧，用报纸来擦窗户能去除玻璃上的油物脏污，漂亮的商品陈列要以厘米为单位来计算等，都已经内化到我体内。

日本店铺内整齐的商品陈列，或许对日本人来说只是寻常，但以外国人的眼光来看，还是相当令人惊艳的。这些细节能让商品陈列看起来更漂亮。商品货架是连接商品与顾客的场所，如果没有认真地将每个商品的正面都朝向顾客，甚至会让人不想伸手拿取，我想让韩国每一位员工都了解到这些细节。

我也不是一进入这个行业就了解到这些事的，这些都是我过去在分店实习时，通过在现场的工作，从最基础开始学起的。

进入日本7-11，完成最初的研修后，我被分派到相模原的分店工

作。当时还懵懵懂懂的我，碰到与铃木敏文共同建立日本7-11的第二号人物——清水秀雄来分店视察。他是教导我销售基础的老师，与铃木一样，也是个非常严格的人。他盯着我自以为已经陈列得非常整齐漂亮的咖啡包装袋看了好一会儿，原来是因为我的陈列没有达到他的理想状态。

清水大把抓起那些袋子，下一秒钟袋子就往我头上飞了过来。

“本多！正面朝前整齐排放，要以厘米为标准进行对齐才行！”他这样向我大吼。现在，员工跟着我工作的时候，经常会觉得我“很严厉”，但我当时的上级可远远不止于此呢。这样的行为现在或许会被批评为职场暴力，然而我们当时就是抱持着这么大的热情在工作的。

也许是当时养成的习惯，现在我到分店去视察，只要商品稍微有些杂乱，我便无法忍受，总是不自觉地想将商品全部正面朝前排放整齐。视察自家分店时自不用说，就连到其他公司的便利店去时，我也是一边想事情，一边顺手无意识地将商品正面朝前整齐排列，店员应该都觉得我是个奇怪的顾客吧。

但是这里是韩国，实在无法大发脾气将商品乱扔，所以我只能从亲自大扫除开始。而这突如其来的大扫除，在总部及狭窄的店面里都引起了很大骚动。但我认为，要让区域经理理解店面应有的清洁程度，这么做效果是最好的。

便利店的基本，在于整洁的店面与亲切的服务

在便利店里，干净整洁的店面环境和亲切的店员是全店最重要的元素，而这不仅是打造一家让顾客容易走入的店铺那么简单。

那是这次大扫除之后发生的事。某次，在跟乐天员工谈话时，他表示：在大型量贩店乐天超市的分店里，偷窃事件越来越频繁，令人相当苦恼；为了防止偷窃，超市在出入口处装了警报器，但因为警报器误报太多，反而制造了更多的投诉事件。

但在我看来，这是一个典型的错误策略。因为这个做法，打从一开始，就错判了偷窃发生的原因和结果。

为什么这家店会经常发生偷窃事件呢？那是因为小偷认为“在这里偷窃不容易被发现”。那么，“容易被偷”与“不容易被偷”的店铺，到底有什么差别呢？其差别在于，店员是否能够经常确实掌握店内所有状况。至少，如何不让小偷有“这家店很容易偷”的想法，是非常重要的。

如果店员经常在店内巡视，在店里的每个角落都装上监视器，相信小偷看到这样的情况，心里也会有所忌惮。更重要的是，店内是否能够随时保持整洁，达到如果有任何状况，都能够随时被轻易察觉的地步。

因此，预防偷窃行为的正确策略应该如下：

1.站在出入口的员工，是否确实能够与每位顾客视线接触、打招呼；

2.店内是否随时保持整洁；

3.商品售出后，是否能够及时补货，不出现空货架，并将所有商品正面朝前，排放整齐；

4.店员及计时员工是否能够坚持用积极的态度接待顾客。

除此之外，并没有特别的方法。

但出乎意料的是，能够做到以上事项的分店非常少。

如果能够切实执行上述事项，再采取最开始的设置警报器对策才有意义。如果完全不改变工作人员的观念，只靠着设置警报器来解决问题，我认为是大错特错。

事实上，韩国7-11以前就因为威士忌等烟酒类商品经常遭到偷窃，所以只能将其放在店员看得到的柜台内侧销售。但是在店内清洁程度提升以后，这类商品就被移到一般货架上去了，而偷窃案例却比以前少很多。

因此，店铺必须把店面清洁放在第一位，而亲切体贴的服务也应被列为同等重要的级别。我自己到其他商店消费时，就深刻体会到亲切体贴的服务的重要性。

有一个星期，我连续两次觉得心里不舒服。第一次是在乐天饭店里的轻食餐厅用餐的时候。在服务人员领位时，我觉得还好。但不知是否是为了店家方便，我莫名被服务人员从餐厅的一角带到另一角。我想如果在领位时，服务人员能够再多考虑一下客人的感受会更好。

第二次是在饭店新馆餐厅用餐时，我点了一道芦笋汤，并向服务员询问用来制作的芦笋是绿色的还是白色的。而服务员回答我："芦笋当然是绿色的喽！"我纠正了他的错误概念。负责人看到了这个情况，过

来告诉我："他不知道芦笋有白色的。"但问题不在于他是否知道有白色芦笋，而是他的应对出了问题。

饭店原本就是一个服务场所，虽然没有必要对顾客谄媚，但傲慢纠正顾客的行为是不对的。任何一种会让来饭店消费的顾客心里不愉快的行为，都应该要小心谨慎。

如果像这样，针对每个不同的案例，由上级一一对下属说明，是管理不好的。如果不从日常作业当中，努力提升每一位员工的观念，问题根本无法解决。

便利店也一样，我们在销售商品的同时，也是在向顾客销售服务。"见贤思齐焉，见不贤而内自省也。"同样从事服务业，从其他企业身上也能学到很多东西。

话题扯远了。若要让韩国7-11重生，达到最基础、最重要的整洁及亲切服务的标准，首先必须要重点改变员工的观念。

我在工作时会尽量避免传达抽象的概念及指令。因为我认为，只有下达具体的指令，我的意图才能真正传达，员工才知道该怎么做。而如果我认为自己动手做能够比口头传达更快得到效果，就会出现像这次这样，由我亲自在现场带头示范的情况。

也因为这样，公司内部开始出现一种"本多这次不知道又要做什么了"的紧张气氛。而对我来说，这样反而更好。

接下来，我从重新检查食物开始着手。刚上任那一天夜里，那个难吃的饭团还在我脑海中挥之不去。我首先锁定便利店食物里的主角——饭团来进行改革，并委托商品部门去分析公司的食物销售状况。

第2章 让食物变美味

饭团的荒野

商品部门针对饭团、紫菜包饭以及三明治所做的分析报告，令过去只知道日本7-11的我感到相当震惊。

事实就如我亲眼所见，上述商品在各分店的销售数量少得惊人。不仅饭团是这种情况，其他食物类产品也是这样。也就是说，韩国7-11虽然是便利店，但令人难以置信的是，食物的销售量几乎为零。尽管很令人吃惊，但这就是我所面临的现状。令我感到生气的还有，这样的现状分析未免过于表面。

他们对于食物类产品销售不佳的说法是这样的。

对韩国人来说，会吃冷食的是穷人。只要经济状况允许，人人都想要到街上的饭馆吃便宜又热腾腾的饭菜，所以便利店里的饭团及紫菜包饭味道不好，也是理所当然的。

好吧。面对这种情况，韩国便利店采取了哪些策略，让韩国人进店消费食物类产品呢？仔细一问便发现，针对这一点，韩国7-11始终没有采取任何特别对策。

我向商品部的人仔细说明，食物对于便利店来说，是最容易与其他竞争品牌产生差异化的商品类别。因为食物是原创商品，收益率也较高，对提升店铺收益相当重要。但不管我如何热切地向他们传达这个理念，各个负责人还是没有太大反应。因为“冷的食物在韩国就是不好卖”这个先入为主的观念，已经根深蒂固地植入他们的骨髓当中。

我建议“如果消费者不喜欢冷的食物，店里都有微波炉，加热就可

以了”，但他们还是用“韩国人不喜欢用微波炉加热的食物”来否决。

没有办法。那先把饭团放一边，推紫菜包饭如何呢？

饭团原产于日本，韩国人或许吃不习惯，但紫菜包饭在韩国原本就有，韩语里叫“김밥（kim pap）”，经常可以在路边看到摊贩在卖，或者个人背着盒子站在车站出口处等位置叫卖。如果是韩国人熟悉的紫菜包饭，是不是比较有机会呢？

但是他们却说“卖紫菜包饭一定会输给专卖店”。

若真是如此，应该反过来思考。紫菜包饭街上到处都有卖的，韩国人习惯在这些地方购买，但街上并没有专卖饭团的店铺，这样一来，不是更应该将7-11打造成饭团的专卖店吗？

我向他们建议，但他们这样回答我：“即使7-11推出热卖食品，马上就会有其他便利店模仿，结果原创商品会变得没有价值，一点意义也没有。”

双方的隔阂实在无法消除。然而他们会这样说，也有其背景原因。当时，在韩国并没有生产包括饭团在内的所有食品的专属生产厂商。韩国7-11委托生产食品的食品工厂，同时也生产FamilyMart（现在的CU）、LG25以及多家中小便利店的产品。

也就是说，就像他们所害怕的，即使韩国7-11推出一项热卖食品，其制作方法很快就有泄露到其他竞争公司的危险。

当时韩国便利店的市场还很小，有这样的担忧也无可厚非。但正因为如此，更需要有自己的商品营销策略。

对韩国7-11的员工来说，即使努力进行商品营销，让自家产品与竞争对手有所区别，还是会因为专项技术被泄露，导致努力白费，还不如

一开始就不要倾力开发自己的独创商品，只提供由厂商制造的常见食品就好。再者，食物原本就有很高的废弃率，卖保存期限较长的泡面或真空包装食品，对分店店主来说不会有太大的损失。

若是如此，那便利店的魅力究竟何在呢？

日本7-11原创商品的历史源远流长，是从在玉米饼皮里包入馅料的墨西哥卷开始的，便利店于1978年首次推出饭团。

在那之前，饭团多由妈妈在家里制作，但自从饭团可以在商店里购买，今天在商店里售出的饭团数量，已经大大超过了在家里制作的饭团数量。

写作本书的2016年，日本7-11平均每家分店一天会卖出320颗饭团。再乘以日本总计约1.8万家分店，相当于光7-11一天就能卖出576万颗饭团。如果再加上FamilyMart和LAWSON[注]等其他便利店的销售数量，等于日本人每天在超商消费的饭团数量，有1228万颗之多。这样计算下来，相当于在日本每年会售出超过44亿颗、销售量如天文数字般的饭团。

以7-11为首，日本各品牌便利店，之所以会倾力让自己拥有类别丰富的食物类产品，是意识到如果像过去一样，以厂商制造的常见产品为主要商品，各分店能获取的利润有限。大家开始想方设法增加收益，于是各式各样的食物热卖商品就诞生了。

我认为韩国便利店行业若想要有所发展，还是必须开发种类丰富的原创商品才行。因此，对于要怎么做才能改变商品部门顽固的思考方式，我相当苦恼。

我必须克服的，除了日本与韩国饮食文化上的巨大差异，还有惧怕开发产品风险的公司员工们。我与他们之间，横亘着一片广大的荒漠，

却无论如何都必须跨越。

我强烈地感觉到，需要有能理解我想法的员工来做我的后盾。

---

1. LAWSON，即日本罗森株式会社成立于1975年，目前在日本已拥有8000家左右的优良店铺，是覆盖全日本的便利连锁企业。——编者注

寻找会商品营销的人

当时，韩国7-11已经在销售饭团，使用的是跟日本一样的塑料包装。食用方法是先打开包装取出海苔，然后用海苔包着饭团来吃。这样的做法能让海苔不会粘在米饭上，可以吃到海苔原本酥脆的口感。

当时，韩国对于塑料包装的需求量，还没有大到需要在韩国本地生产，因此都是从日本进口，再由韩国进行装入海苔的手工作业。不知这是否值得庆幸，由于饭团销售并不理想，在制作上进行改进还来得及。

总之，我想要提升饭团的销量。就如商品部所说的，街上到处都有销售紫菜包饭的专卖店，不管是在路边摊还是个人摊贩那里都能很轻易买到。对食物类产品已经销售不佳的便利店来说，以此为重点正面迎战实在不怎么明智。但如果是饭团，街上既没有专卖店，路边摊及个人摊贩也都没有卖。因此我确信，便利店一定可以成为饭团的专卖店。

而要想达成这个目标，首先必须让以商品损失为理由、固执己见的商品部改变想法才行。为了让韩国7-11以饭团为主要商品，进行原创商品的营销，用什么方法才最有效呢？我思考了许多方案。

商品营销（MD，merchandising）这份工作，不是只要依照上级指示执行即可。执行任务的个人，如果没有充分理解商品营销的必要性，再自行判断采取的必要行动，是无法制作出能打动顾客的产品的。管理者只能是乐团的指挥，要如何演奏出能够感动顾客的乐章，还必须依靠每个负责人的力量。

首先，培养可以进行商品营销的人才是当务之急，不能再像可口可乐事件时那样了。如果采取当时的做法，今后每件事我都只能事必躬

亲，这样是不可行的。我深刻地感觉到，我必须要掌握一个可以作为触媒、能够让商品部灵活的人才。

就在这时，我得到一个机会，要到分店数目还只有几十家的釜山去出差。

釜山是韩国的第二大城市，当时的发展与首尔相比差距越来越大，街道上还可以看出之前亚洲金融风暴的巨大打击的痕迹，流通市场也明显比首尔差。海云台还没有像现在这么都市化，海边的旅馆也没脱离我们对度假地的一般印象。

但是从市场营销的角度来看，釜山和日本差不多。以前就曾听闻，若要发展日式的商业活动，釜山比首尔还要容易推广。

釜山人原本就经常利用关釜渡轮、Camellia Line或JR Beetle[注]高速船往来于日本下关、福冈等地，我内心期待着这边的人是否比较熟悉日本便利店。釜山7-11的事业开展也像首尔一样，进展得不快，但我认为这里的人应该会比首尔更能理解便利店的真正含义。我思考着，饭团这个原创商品的营销是否能够从釜山开始。

釜山的街道被群山围绕。因为四周都是山，在市区内移动的时候，车子经常会在坡道之间颠簸。到了稍微高一点的地方，在树荫、岩荫以及建筑物之间看到的釜山港蓝色大海，真是美极了。看着这样的景色，我好像也隐约看见了希望。

带我巡视釜山市内分店的是一位在釜山区域进行商品营销、还很年轻的同事，他的名字叫柳胜勋，毕业于釜山外国语大学日文系。他之所以年纪轻轻就能担任这一职务，据说是因为他是釜山事务所里日语最厉害的人。

---

1. Camellia Line与JR Beetle是往返于韩国釜山与日本福冈的跨国渡轮，Camellia Line属

于普通船，JR Beetle属于快速船，两条航线历时不同。——编者注

饭团里面要包什么才能在韩国大卖

我到韩国就任三个月，首尔就进入了在当地被称作“长雨”的梅雨季。

原本担任区域商品营销职务的柳胜勋，于当年7月1日调任到商品部。这是我指示的第一个人事调动，整个公司的人都抱着一种等着看好戏的心态。

但我没有时间在意这些，柳胜勋是商品部日语最好的人，没有留学经验还能有这样的日语水平，令我相当佩服。韩国同事中有人吃醋地说：“釜山人的发音与日语发音接近，日语很好也是理所当然的。”但这根本无关紧要。

对我来说最重要的是，我跟商品部之间的沟通顺畅多了。一直以来，阻挡在我面前的语言高墙在各方面都拖累着我。“食物”乍看会让人认为很容易翻译，但在某种意义上却有反效果。有时，翻译出的词语的意思很容易让人认为已经传达了正确的内容，但事实上，细节与精确的味觉表现无法通过一般翻译传达，必须拥有相当的专业知识才能做到。

柳胜勋曾经担任过釜山食品部的负责人，对于这方面有相当的理解。关于商品营销，我的想法也比之前更容易传达给商品部的同事了。

我对商品部的每一位同事讲解了关于日本7-11基本行动之一的“假设”概念。在日本7-11，所有的商业活动都会先设立“假设”，然后“实行”，最后“验证”其结果后，才会再进行下一步的行动。这是从分店店员到总公司员工，公司内部每一位成员的行动基础。

在分店时，店家会收集周边学校和公司的信息情报，以天气预报及顾客透露的信息等为基础进行“假设”，再以此为根据，决定进货商品的种类及数量。这个过程中最重要的是，所有“假设”都必须经过验证。因为必须确认这些“假设”不只是“个人的主观想法”。

进行商品营销也是一样，必须以商品、潮流、气候、社会情况等为基础，针对客户的需求进行“假设”，然后“实行”。“假设”“实行”“验证”一定要全部进行完毕才行。

“个人的主观想法”不只在流通产业，放到任何产业中，都是最令人害怕的失误原因，无论如何都绝对要避免。在战场上，因为“个人的主观想法”而造成失误，是必然会失败的。

我在详细说明“假设”“验证”的做法之后，重新委托商品部进行饭团产品的开发。在日本可以轻易被理解的想法，在韩国可能无法简单让人信服，因此我认为自己必须首先实践一下。

首先，我想了几种在日本7-11销量很好的饭团，以此为“假设”，“验证”这些口味的饭团是否也能在韩国热销。

1978年，饭团在日本7-11开卖以来，招牌产品的口味有梅干、鲑鱼、昆布，以及作为三明治内馅的鲔鱼美乃滋[注]等，热销的口味很多。

韩国人喜欢吃辣，因此我觉得日本的辣味明太子[注]或许行得通。于是，我买了韩国百货公司卖的辣味明太子来试吃，发现与日本的口味大不相同。一问才知道，原来在韩国，辣味明太子是火锅的材料，一般不直接食用。

多次实验失败后，我得出一个结论：还是应该从日本最畅销的口味着手，也就是鲔鱼美乃滋。没想到的是，要在韩国重现这个味道，竟是出乎意料的困难。

在韩国生活的很多日本人都体验过韩国难吃的鲔鱼美乃滋，调味料的味道和日本相差很大。很多人都有这样的体验，乍看之下是同样的调味料，但吃一口后发现味道完全不同。

例如盐和糖。

同样是盐，但韩国的味道却比日本淡很多，可能是因为韩国的盐含有的矿物质成分较多。同样是糖，味道却有着微妙的差异，这经常让日本来的点心师傅头痛。

日本知名的甜点师傅在韩国做蛋糕，如果使用韩国的糖，加入与在日本制作时同样的分量，绝对会失败，怎么都做不出属于自己的味道。一般人会认为全世界的糖都一样，因此很难发现失败的真正原因。经过多次试做失败以后，大家才会惊觉原来是糖的原因。

再来看美乃滋。

韩国的美乃滋是仿美式的浓郁奶油形式，材料里几乎没有加入蛋黄，是以蛋白为主制作而成的。很多日本人不喜欢美式美乃滋，因此也会更讨厌韩国的美乃滋。

鲔鱼美乃滋饭团是诞生于日本的商品，正因为是使用了日本的美乃滋制作，才会如此美味，销量也很好。根据这种饭团在日本的销售情况，我原本以为韩国7-11原有的鲔鱼美乃滋饭团也会广受韩国民众欢迎，可实际却不是这样。

我认为那是美乃滋的味道不同所致。

为了让商品部的人理解我的想法，我自己准备了日本美乃滋。商品部的同事在吃过用日本美乃滋制作的鲔鱼美乃滋，品尝过其美味以后，终于理解韩国的鲔鱼美乃滋饭团滞销的原因就在于韩国美乃滋。

我重新委托他们用日本美乃滋来制作鲔鱼美乃滋饭团，希望能打造出热卖商品。商品部动了起来，我终于放下心中的大石头，觉得事情可以顺利进行了。但现实却不如预期。

因为使用日本进口的美乃滋来制作，成本实在是太高了。

当时，韩国饭团的价格一颗平均为900韩元，但使用日本的美乃滋，每颗必须卖到1500韩元才有利润。一颗饭团卖这个价格也未免太高了，但是使用韩国的美乃滋又无法做出好吃的味道。

于是，我自己在家尝试着加入鸡蛋、盐、醋、油等材料，看看有没有办法把韩国美乃滋改造成日本风味。加入蛋黄和日本的醋以后，韩国美乃滋的味道确实变得像日式了，但却还是提高了成本。

此外，韩国的醋也有问题。与日本的醋相比，韩国醋的酸味很快会消失，经过一段时间味道也会改变。

但我认为还有其他方法。

孤军奋战力量实在有限，于是我把我尝试过的方法向商品部的人说明，请他们协助。这个请求是在我亲自试验后发出的，因此商品部的人很快就找到了目前的瓶颈，每个人都倾全力帮忙改善美乃滋的问题。

商品部的人去找来了进口蛋液（只有蛋黄已经搅拌过的液体产品）和可以维持酸味的韩国业务用醋等食材，也尝试使用其他调味料。过了两个月，我们终于做出了我觉得还可以的鲔鱼美乃滋。

摆放在各分店的新版鲔鱼美乃滋饭团，销量提升了。

但是新的问题又出现了。正如商品部的人所担忧的，由于制作饭团的厂商与其他便利店相同，竞争对手的鲔鱼美乃滋味道也获得改善，这个好味道不再是韩国7-11独有的口味。

我很快明白，韩国7-11必须要有自己专属的供货商才行。

---

1. 美乃滋是一种西方的甜酱。——编者注
2. 明太子是一道菜肴，主料为明太鱼和辣椒，做法是用辣椒和香料腌制明太鱼的籽。——编者注

专属供货商，乐天鲜食工厂的设立

1999年，由于鲔鱼美乃滋饭团大卖，乐天的鲜食供货商事业正式启动了。乐天集团内的乐天中央研究所与乐天三冈，是事业启动的核心。

乐天中央研究所相当于整个乐天集团的智库。在首尔还飘荡着满满老街气息的城市西边、汉江的南侧、永登浦区杨平路乐天制果总部工厂的前方，有一栋八层的建筑，这就是乐天中央研究所。所有乐天集团食品项目所需的信息情报，都会在这个研究所里进行收集、分析、研究、开发，它甚至还有检证的职能。这个部门可以说非常重要。

乐天三冈是知名的冰激凌制造商，但同时也制造依特利所使用的食材及酱汁等调味料。它还有处理冷冻物流的功能，负责依特利以及7-11的一部分物流业务。前面提到的用于改良鲔鱼美乃滋的美乃滋，事实上就是委托乐天三冈制作的。打造7-11专属鲜食供应厂的计划，最后由乐天三冈来执行。

与此同时，在离乐天中央研究所很近、永登浦区文来洞的乐天三冈工厂的一个角落，我们开始制造、供应7-11专用的食品类商品。文来洞工厂的四周都被公寓大楼包围，是个不大的工厂。我们将酱汁生产线的一部分，改造成鲜食工厂开始运转。

当时负责制作韩国7-11饭团的，是位于京畿道广州市[注]的三求流通，同样位于广州市的还有DAPUSURU（一家韩国制造企业）。这两家公司的生产量就能满足包含京畿道的忠清北地道区的需求，但这两家公司都不是7-11专属的供货商。庆尚地道区则由釜山的有味食品负责供应。全罗北道及全罗南道必须由位于全州的企业供应，因此是由一家名

叫韩国外食产业的公司供应。

在鲔鱼美乃滋口味饭团开始热卖的同时，由乐天中央研究所开发的全州石锅拌饭口味饭团也是人气商品。另外，在已经发售的饭团口味中较有人气的，还有三求流通所开发的鲔鱼泡菜口味。

说老实话，鲔鱼泡菜这个口味我实在不觉得好吃。鲔鱼好吃，泡菜也好吃，但两个加起来就不怎么样了。但是这个口味在年轻的韩国员工之间相当有人气。事实上，上述这三个口味到今天都还是韩国便利店饭团的招牌口味。

食物类产品的销量似乎出现一线曙光。我刚上任的时候，一家分店一天只能卖出一颗饭团，现在则能卖出十多颗了。

但是，要跨越接下来的障碍还需要更多时间。

集团为拥有自己的专属供货商设立了新公司，并将其命名为“Lotte Fresh Delica”（简称LFD），我被任命为该公司的执行董事。

我希望LFD能成为世界上屈指可数、技术领先的食品供货商，因此邀请与日本7-11一起打拼至今的食品供货商“Fuji Foods”全面协助，帮忙设计、监造。

LFD的厂址最后设在首尔市南方，一个叫作龙仁的地方。今天龙仁已经升格为龙仁市，工厂建在京釜高速公路一下交流道[注]的地方。那里当时还是一片白色空地，位于醒目丘陵地带一隅。现在，那一带周边聚集了各家企业的物流中心，是韩国首屈一指的物流基地。

当时，7-11好不容易才把分店数量扩大至200家，而LFD在一开始设计的时候，就被规划成可以为超过1000家分店生产商品的规模。在旁人看来，这也许是一个鲁莽的决定，但当时我在脑海里已经看到韩国7-11分店超过500家的景象。

1. 韩国京畿道中东部的一个城市，是首尔的门户，距首尔60公里。——编者注

2. 交流道是高速公路与其他公路交会时，利用立体交叉与数个匝道引导车辆转换不同公路的交通设施。——编者注

韩国7-11分店突破500家

建了新的工厂，就必须要有能够摆放工厂生产的产品的卖场。当时，7-11在首尔地区好不容易才将分店数量扩大到超过150家，当年年末，公司用尽了全力冲刺，才将分店数目在全韩国范围内扩大至250家。

在分店数量刚超过200家的时候，我对于在不久的将来，让分店数量扩大到500家已经有了规划。当时，收购原本属于KOLON集团的LAWSON一事的商谈已经在进行了。这一内容我在后面的章节会详细叙述。

收购LAWSON的计划，于2000年1月正式确立。LAWSON当时有248家分店，被全部纳入重新改造的规划中，因此韩国7-11的分店数目一下超越了500家。

7-11买下LAWSON，这在日本是令人不敢相信的事情。但事实上，韩国到今天都没有LAWSON。

分店数目超过500家，卖场数量加倍，于是我们更加绷紧神经，急着开发更多的原创商品。因为光卖厂商做好的一般常见商品，是无法增加分店收益的。

在并购事件的前一年，也就是1999年4月，韩国7-11还有一件好事发生，那就是从乐天集团独立出来，正式成立了韩国7-11股份有限公司。

为了让销售业绩突飞猛进，再加上LFD将于2000年6月完工，必须

要增加更多卖场才行。而收购LAWSON就是增加卖场的一个策略，但最基本的还是要开发新店。

当时，我征求乐天集团的同意，邀请在日本7-11负责新店开发的铃木修二担任顾问，支持韩国7-11的新店开发事业。铃木离开日本7-11以后，就一直在日本从事新店开发顾问的工作。我请他以一个月来韩国出差十天左右的方式，来带领韩国7-11的新店开发部门。

在那之前，韩国7-11对于新店开发的态度是，只要有希望加盟的人上门，不管店铺条件是否适合开设便利店，大多都会批准，抱着只要能增加分店数目就好的心态。这当中，也有不少没有充分理解便利店业务形态，就贸然加盟的案例。可能是因为当时韩国人在日常生活中，还不习惯便利店所致。

但是铃木来了以后，这个情况就慢慢改善了。新店开发的各个负责人，也开始理解便利店的各种基础概念。

分店的环境获得改善，分店数目也越来越多，接下来最重要的还是推出原创商品。为未来的韩国7-11所规划的专属食品供货商LFD，也终于完成设计，于龙仁开工。

我在乐天集团里有越来越多的新工作，开始感觉到一个人实在分身乏术。

从日本来的贵人们

从东京三井物产总公司里看到的皇居[注]，被满满的绿意包围，闪耀着夏季灿烂的阳光。我到首尔工作的第二年，在即将入夏的时节，曾经回日本一段时间。我跟在日本7-11工作时就非常熟悉的三井物产石化一般树脂总部第三部长水上博一见了面。

日本7-11与三井物产之间的合作关系，就是从与水上所属的部门开始的。三井物产负责制造日本7-11所有装盛食物的容器。说到便利店，大多数人都会认为与食品部的关联最密切。但当时三井物产的食品批发战略，不像三菱商事一样，目标是成为全日本最大的批发商，它的目标是向地区性的主要批发商提供出资，以自愿连锁的策略尝试开展事业。虽然三井集团也有三井食品部门，但可能是因为三井集团内的批发商没有遍及全日本的网络，因此一开始的合作是和以提供容器为主的部门联系较密切。之后透过水上部门的介绍，日本7-11也与三井物产食品部门慢慢建立起联系。

水上被太阳晒得黝黑的脸庞满是笑意，不知是听谁说了我在韩国的辛劳，亲切地慰问我。我跟他聊起初期在韩国开发食物产品的种种困难，以及现在乐天集团好不容易要建立专属食品供货商的事。

我看得出水上的眼睛发亮。

水上说："既然设立了专属的食品加工厂，就必须要有食品专家，这个人由三井物产来推荐吧。"我开心地接受了这个提议。一直以来，我一个人在韩国赤手空拳打拼到现在，这对我来说是再高兴不过的提议了。

当然这件事不能由我一个人决定，我必须回韩国以后才能答复。但三井物产总部的这个提案，让我感觉走路的脚步都变轻了。习惯了韩国干燥气候的我，本来被东京夏季多湿、热辣的太阳弄得身体虚弱了。听了水上的一席话，我感觉心里吹进了一股清凉的微风。

以三井物产的提案为契机，我开始行动，以确保乐天内部可以有新人才，充分地与韩国第一个专属的食品供货商LFD合作。

LFD预定于2000年6月正式启动投产。

2000年1月，在三井物产里原本负责prima火腿公司业务的足立幸隆，以三井物产的供货商驻韩服务专员身份，到韩国就任。

足立出生于九州岛福冈，有一对浓密的眉毛，就像韩国金太郎一样，看起来非常可靠。他也是后来到韩国工作的日本人当中，韩语最流利、最受韩国员工敬重的日本人。可能是因为九州岛与韩国地理上距离很近，他在很短的时间内就熟悉了韩国的食物及风土民情，是一位相当厉害的人物，很快就晋升为商品部的部长。

同年4月，另一位日本人的加入也为我们的团队注入一针强心剂。真锅明男先生拥有日本7-11资深商品营销的经历，之后在故乡福冈地区担任便利店顾问，我邀请他到韩国7-11担任顾问。真锅比我年长，但身体保养得非常好，看上去只有40多岁，非常年轻。他任何时候都笑眯眯的，在韩国同事之间也有相当好的评价。还服务于日本7-11时，他曾经打造多款7-11原创的全日本各地口味的拉面，这些到现在都还是7-11的固定商品，他也曾经催生多项热卖商品。

因为真锅在福冈还有工作，所以我请他先一个月从福冈到韩国3天，担任顾问工作。同年11月，他转任食品部总经理，正式成为韩国7-11的成员。

1. 皇居是日本天皇平时居住的场所，现在所说的皇居是指曾命名为“宫城”的东京江户城旧址一带。——编者注

在自家工厂生产食物

从我在韩国第一次吃到便利店的饭团起，很快已经过了两年。韩国第一个便利店专属的食品供应厂LFD，也将于6月启动运作，那是20世纪的最后一年。

这间工厂将扛起整个韩国食品流通产业。对于LFD的正式启动，我像孩子一样兴奋地每天撕日历倒数着日期。

我在商品开发方面的工作，随着1月足立到任，以及4月真锅前来担任顾问，减轻了许多。我得以将精力花在乐天交付给我的新任务——打造韩国第一家食品超市的事业上。

饭团的销售数量，停留在每家店平均一天卖出10颗左右。与一年前一天只卖出2~3颗的情况相比，的确是有长足的进步。但同样是饭团，在日本一天的销售量却是以100、200、300颗这样的单位计算的。相比之下，这条路上还有许多困难需要克服。

以饭团为首的各类食物开发并不顺利，当年年初收购了LAWSON以后，在商品开发的作业上，企业实现真正的融合需要时间是主要原因之一。因此在LFD正式投产之前，解决所有由于合并衍生的问题非常重要。

在乐天三冈的工厂开始生产食物的同时，我们也对于食物供货商进行了重整：首尔及京畿道地区的需求统一由乐天三冈及三求流通两家公司供应，停止与位于京畿道广州市DAPUSURU的合作。

那时，LFD已经开始独立运作，在龙仁工厂完工之前，借了位于首

尔市内西部永登浦区文来洞的乐天三冈工厂的一角，开始生产饭团及紫菜包饭等食物。

那年4月，我开始向7-11的加盟店以及直营店店长发布命令。我希望在6月LFD正式开始运作之前，能够增加所有分店的饭团订购量。

“不要害怕增加食物的订购量，每一个废弃的食物，都是对店家未来的投资。我想请大家思考为何被废弃的食物卖不出去，并多多设立能够增加销量的‘假设’。这样反复操作，这些经验今后一定能够成为每家店的财富。”

我热切地向大家说明。我有自信LFD在投产以后，一定可以提供比现在更优质的食物。也许就是受到这股热情的鼓舞，各家加盟店与直营店店长也动了起来，饭团的订购量开始增加了。虽然增加的数目不是特别多，但一天单店至少都会超过10颗。

但是食物的销售量并没有就这样顺利上升。

时间是5月，那一年的5月比往年都要热。首先是乐天三冈工厂出了问题，韩式烧烤牛肉饭团的食材由于冷却不足，发生变质，最后全部回收。

隔天，又换成紫菜包饭的原料发生变质，起因是保管食材的场所温度管理不当。为了提升产量，在原本就通道狭窄的工厂内，以临阵磨枪的方式进行作业，是我们当时的实际情况。

我曾经那么热烈地说服我的所有员工“即使有可能被废弃也是对未来的投资”，但却因为公司内部管理上的失误而拖了自己的后腿。离空间宽阔、设备充足的LFD正式投产还有一个月，但失去各分店对我的信赖，损失非常大。由于这次的事件，饭团的订购量再次骤降。

那段时间我还有建立乐天食品超市的事务在身，工作非常忙碌。我

再次请求所有相关成员绷紧神经，并且向所有加盟店与直营店店长发誓“即将完成的、技术各方面都最先进的LFD工厂所制作的食物绝对会对所有店家的营业额及收益有所贡献”，请大家不要惧怕食物的废弃，相信这会成为对未来的投资。

韩国第一家生鲜处理中心的启动

2000年6月9日，天气晴。这一天是举行期待已久的LFD竣工仪式的日子。

从两年前我只身一人降落在金浦机场起到这一天，发生了许多事。一开始，我对韩国便利店的市场现况感到失望，对单店一天只能卖出1~2颗饭团的情况感到愕然。两年后，单店终于一天能卖出10多颗饭团。虽然数量还不算多，但从今以后将会有所转变。因为韩国第一家有PC（Processing Center，生鲜处理中心）功能的熟食工厂将开始投产。

所谓PC，就是拥有将一般食品依店家需求进行小量分装功能的食品加工厂。除了可以制作饭团、便当等各类熟食，便利店内的一般食品及冷冻食品等，即使一个订单订购少量的食品也能制作。这个优点可以让各分店减少库存，大幅减轻分店负担。PC是为了促进便利店发展而开发出来的物流系统。

在竣工仪式开始前，我再次把整个工厂检查了一遍。

竣工仪式在LFD的停车场举行，我站上台致辞。龙仁茶白色的广大丘陵横亘在我面前。在这片荒野的后方，是拥有1200万人口的首尔市，然后是环绕于其周边的京畿道，还有仁川广域直辖市。这些区域集中了韩国近半数的人口，对便利店来说是一个广大的市场。

看着这片荒野，我脑海中浮现了几个人的面孔。

三井物产的水上博一部长以及他给我派遣的足立幸隆部长、原日本7-11的资深市场营销真锅名男顾问、负责开发新店的铃木修二顾问，还

有釜山的柳胜勋主任。

没有这5位伙伴的帮忙，我没有办法走到今天。他们就像是与我一起并肩站在龙仁，面对眼前这片荒野的战士。这片荒野里还有许多难题等着我们，但只要这5位伙伴能够与我一起并肩作战，我相信任何难题都打不倒我们。

成功就在这片荒野的后方，而通往成功的关键，就是今天竣工的这座流通加工中心。如何运用LFD制作出能够抓住顾客心智的商品，是我们的迫切课题。

韩国7-11收购LAWSON以后，分店数目虽然达到550家，但背后却还存在许多问题。合并之前，韩国7-11好不容易单店一天能卖出10多颗饭团，但LAWSON的单店最多还只能卖出1~2颗。

但这样的状况很快就会改变。5位伙伴与LFD的强大阵容将会不断创造出顾客喜爱的商品，韩国7-11将会与其他竞争同行实现差异化。我下定决心，要让原本LAWSON的店主都感觉到加入7-11实在是太好了！

LFD启动以后，我将公司内部原本一个月举办一次的商品开发会议，改成在龙仁一个月举办三次。我认为在LFD的工厂里进行新商品研发，带有培育刚诞生的新工厂的意味。

在LFD正式投产初期，负责带领开拓“饭团荒野”的5人战士小组，已经着眼于下一个舞台开始行动了。为了让饭团实现爆发性的热卖，必须采取一些策略。

我希望韩国人能够吃更多饭团，让饭团这种食品彻底扎根在韩国这块土地上。为了实现这个理想，我们必须审慎思考对策了。

第3章 饭团革命

制作美味的饭团

一颗饭团中最重要的食材是什么呢？

那就是米。

饭团刚捏好的时候最好吃，因此大米必须选择即使时间久了味道也不容易变差的品种。同时，煮饭的方式也很重要。这两点如果没有处理好，就无法做出美味的饭团。

所幸韩国是以大米为主食的国家，不用担心找不到好吃的米。从LFD所在地龙仁再往东走一些，有一个以陶器闻名、名叫利川的地方。那里产的米就像日本鱼沼出产的越光米一样美味，相当有人气。利川与鱼沼的纬度相当，都是大约北纬37度，日夜温差大的气候特性也非常相似。这里出产的米味道特别甜，很多日本人都很喜欢。因此，我决定选用这里的米。

接下来是炊煮方式。米饭味道会受到炊煮方式的影响，在LFD购置了当时最新型的连续式自动炊饭生产线之后，这个问题解决了。

这样一来，米饭的问题解决了。接下来是饭团的另一个重要元素——海苔了。日本便利店的饭团之所以能够热卖，口感爽脆的海苔也是一大功臣。

海苔不是一开始就包在饭团上的，而是用其他的塑料包装纸包着，要吃之前再拆开包在饭团上的。这样一来，海苔就不会因为吸收了米饭的水分变得湿软，吃饭团的同时还可以享受到海苔酥脆的口感。这种可以让人感觉食物很新鲜的做法，在日本有很高的人气。

当时由于韩国7-11售出的饭团数量还不多，包海苔的塑料包装纸并没有在韩国生产，而是从日本进口，再在韩国供货商的工厂内裁切成饭团专用的尺寸，进行手工包装之后再出货到各个分店。不只是韩国7-11，所有其他竞争对手也是采用这样的做法。

但是我希望能够尽早停止这种手工作业。手工作业不只有人工费用过高的成本问题，还有一个更大的问题是采用手工包装的方式，在海苔包装纸内混入异物的风险实在太高了。

当时，我们采用的方式是由韩国7-11向韩国三井物产购买他们进口的塑料包装纸，然后再交给韩国的海苔制造商。我拜托三井物产的水上部长，请他协助寻找在日本已经普及的全自动饭团海苔包装机，然后请真锅顾问、足立部长以及柳主任一起到韩国海苔制造商那里，劝说他们购买全自动包装机。

我们请韩国最大的海苔制造商——三海商事与我们合作。但由于它没有关于全自动机器的相关技术知识，因此我邀请总公司位于爱知县安城市的海苔制造商YAMAKO的白羽清会长，对其进行技术指导。白羽会长当时致力于在中国的海苔原料开发，我邀请他协助公司积极开发韩国市场。

于是，YAMAKO与三海商事联手，为韩国7-11专门设立了一家三海雅玛珂（三海YAMAKO）合资公司。这样一来，饭团海苔的基础供应系统便完备了。

接下来，海苔的味道也是一个关键。如前所述，当时韩国7-11使用的都是韩国海苔，但我认为要品尝到饭团本身的美味，还是要用日本没有调过味的海苔来包才行。

韩国海苔与日本海苔有很大的差异。日本海苔像美丽的和纸一样，是厚度均匀的干燥板海苔。而韩国海苔则是故意保留海苔纤维，特意做

得厚度不一，是口感比较韧的类型。分别拿两张不同的海苔放在眼前，日本海苔就像黑纸一般，而韩国海苔则到处都可透光。

但两者最大的差别，还是在于味道。韩国海苔大部分是已经用油和盐调味过的海苔。原料同样是海藻，因为制作方法不同，韩国海苔与日本海苔就有如此大的差异。

我、真锅顾问、足立部长都是日本海苔派，但是柳主任及大多数韩国员工都是韩国海苔派。到底哪一种海苔比较好吃呢？大家热烈地在公司里讨论起来。

用日本的海苔，还是韩国的海苔？

人的味觉真的很难掌握。

从在日本7-11时代开始，对于打造顾客认为美味的食物，我从来不愿意妥协。但是当公司员工对于味觉的感受差异很大的时候，问题就变得更困难了。

如果单纯将问题归咎于民族性不同，思考会就此停止。

确实，即使同在日本，人的味觉也会有地域性差异。关东与关西，乌龙面和荞麦面的蘸汁口味就有所不同。日本7-11也经常推出带有地方特色口味的食物类产品。

但是我不想饭团口味受这种想法的限制，不希望“因为韩国人喜欢有调味的韩国海苔，那三角饭团就用韩国海苔吧”。三角饭团在便利店的食物类产品里是核心食品。制作有这样重要地位的饭团的海苔，和随着地区不同、推出该地喜欢口味的食物是不一样的。对于这个促成日本便利店三角饭团大卖的关键——海苔，我无论如何想要讲究到底。

对于身为日本人的我来说，海苔还是要用日本这种爽脆且厚度均匀的海苔。但这次韩国的同事们却怎么也不肯退让，不愿意认可日式海苔。最后，甚至连负责督导食物类产品开发生产的乐天中央研究所，都说出“只有韩国海苔这一点绝对不退让”这样的话。

日本这一边，真锅顾问、足立部长等所有日籍同事都主张：“饭团还是要用日式的海苔最好吃。”

但韩国一方也说："不，还是到处都能透光的韩国海苔最好吃。咬下去非常有口感，可以感觉到海苔的粗纤维，有盐及油的调味才最好吃！"而且，韩国一方也不愿退让。

就这样，两边的争论像两条平行线，没有任何交集。

海苔这种食物，对于两个国家的人而言，最理想的形状、味道都已经根深蒂固，在某种意义上已经升华成为一种国民美食。

以历史的角度来看，书上记载韩国海苔是源于日本海苔。但是多年来在两国各自历史文化的影响下，其特征也慢慢出现变化。以欧美人士的眼光来看也许会觉得"什么嘛，根本是一样的东西啊"，但以日、韩两国民众的角度来看，则成了口感及味道，任何一点都不能妥协的"国民饮食"。

就这样两边的人僵持不下，彼此都没有妥协的意向。

只是一片小小的海苔就造成如此大的骚动。但或许这几年来，造成日韩双方成员之间争执的真正原因，就隐藏在这样细微的小事里。

就这样，海苔问题演变成整个公司面临的挑战。

争吵也不一定是坏事，但要讨论得彻底仔细，说的正是这种情况。在彼此激烈争论的过程中，不知不觉间，公司慢慢有了整体感。当然，我并不是因为期待这样的情况而提出不同意见的。但也因为我们日本同事坚持认为应该使用日式海苔，使得讨论进入白热化，让所有员工不分日韩都将目光投向三角饭团这款鲜食产品。

原本认为"反正饭团在韩国卖不起来"的韩国员工，也都热烈地提供各种"该怎么做才能让饭团热卖"的想法，加入白热化的讨论。大家团结一心，为打造美味的饭团投注热情。制造真正美味食物的气氛在整个公司扩散，我可以切实感受到所有公司员工团结在一起的感动。

这个关键的海苔事件，最后以折中案落幕。

最后，得到大家认可的饭团用日本海苔，调味采用韩式，口感则融合了韩国和日本各自的优点。

这种海苔到现在还是韩国三角饭团海苔的基准。只要吃过韩国便利店三角饭团的人就会知道，在塑料包装内的海苔，虽然乍看之下是到处都可透光的韩式海苔，但一口咬下却有日本海苔独有的绝妙爽脆感。这是结合了两国海苔优点的“史上最强海苔”。

大约就是从海苔的基本形式确立那时起，时代开始慢慢向韩国7-11展露微笑。

饭团不贵吗？

韩国大约在100年前由国家设立了公设市场，这些市场设置在主要街道，商品的流通以这些大型市场为中心。首尔最有名的市场，以位于明洞到东大门之间的韩国第一个公设市场——广藏市场为首，还有以中药及松茸闻名的京东市场，以及南大门市场、东大门市场、永登浦市场等。

也就是说，韩国的商品流通还是以街道上的市场及商店为主要渠道。

当时不只是便利店，大型量贩店也开始逐步发展。一些大型超市在当时都创立不满10年。

当时韩国的大型量贩店品牌，还有法国的家乐福（韩语的发音GARUPU让人觉得很怪），以及美国的沃尔玛，但现在都已经退场了。

2000年时，不只韩国7-11，各家便利店的从业者都相当辛苦。韩国7-11当时好不容易将分店数量扩大至550家。竞争对手LG25有将近500家分店，FamilyMart（现在的CU）有600多家分店。当时，全韩国便利店总数大约是2500家。

而日本同年的便利店总数是38274家。韩国的便利店总数，仅有日本的不到1/15。

有一天，我跟柳主任等人在公司附近吃午餐的时候，他指着食堂里的菜单这样说："跟这里的价格比较，便利店的三角饭团价格会不会太高？"当时，便利店的饭团一颗卖900韩元。

韩国7-11的总部，位于离明洞等繁华商业街道有一段距离的大学路。在这附近的食堂里，点一道温热的汤配上四五道小菜及白饭只要3000韩元。在郊区，甚至2000韩元就能吃到美味的套餐。

我心想，原来如此。以前，我们以日本饭团的价格作参考，所以觉得饭团一颗900韩元价格合理。但是在韩国，花一颗饭团2~3倍的价钱，就能吃到附热汤且菜色丰富的套餐，也难怪人们大多会选择到餐馆用餐了。

我发现一直以来，自己只是依照日本的成功模式在操作。

是的，不只是海苔，必须要找出另一个适合韩国市场的策略才行。而现在，我终于感觉找到了！

那就是价格。

那之后几天，在深思熟虑过后，我给回日本来的真锅顾问打了一通电话。

美味又便宜

我跟真锅说：“希望你辞掉顾问的工作。”我知道真锅在电话的另一头一定吓了一大跳。

我继续说道：“我希望你能辞掉顾问工作，正式成为韩国7-11的成员。”

真锅虽然坚决推辞，但我跟他描绘我理想中的便利店，努力说服他：“只有你能帮助我实现这个梦想。”

坦白地说，我的想法有了回报，真锅在2000年11月到韩国7-11来担任总经理职务。真锅还是顾问时，平常在福冈工作，一个月只来韩国2~3天；但那之后却完全相反，变成一个月仅能回福冈2~3天。虽然对此感到抱歉，但我真的非常需要真锅的帮助。

我委托真锅让原本要卖900韩元一颗的饭团，能够以700韩元来销售。售价下降30%对便利店的食物类产品来说，并不是一件简单的事。

事实上我在说出700韩元这个价格之前，内心也相当纠结。真的办得到吗？如果价格下降，但质量也跟着下降的话，那绝对不可行。

由于现在海苔可以全自动包装了，我估计生产成本应该能够下降。海苔也采用了折中的产品（在我自己心里），是介于日韩之间的类型，与使用板海苔相比成本较低。LFD正式启动生产后，原本需要委外制作的鲜食，成本都会大幅降下来。再加上真锅丰富的经验，努力让食材成本降下来，我认为将零售价降到700韩元并非是一件不可能完成的任务。

真锅对于这个方案持犹豫的态度，但我说服他取“7”这个数字、卖700韩元是因为我们是7-11。而且考虑到未来对所有食物类产品的推动作用，这是个势在必行的方案。

于是，真锅总经理、足立部长以及柳主任开始日夜不眠不休地努力降低成本，通过乐天中央研究所，到客户端及各个供货商那里去拜访，说服他们与我们合作。我恳请他们把现在的合作当作是对未来的投资，与他们进行了多次条件严苛的商业谈判。

在海苔事件以后，韩国7-11公司内部更团结了。为了让原料价格下降，全公司团结一致行动起来。

结果，原料成本成功下降了。成就一颗好吃饭团的最基本的稻米，也能在质量不变的前提下以更低的价格购入。

制作鲔鱼美乃滋的主要原料——鲔鱼罐头，硬是让从改革鲔鱼美乃滋口味时期就有合作的韩国最大水产公司——东远产业以低价卖给我们，乐天三冈也被要求降低7-11专用美乃滋的价格。

2001年1月，韩国7-11终于在质量不变、美味不减的情况下，成功推出了700韩元一颗的三角饭团。

那一年对韩国流通产业来说，是划时代的一年。

爆炸性的“三角饭团风潮”掀起了。

韩国第一个饭团广告

一颗三角饭团的价格下降到700韩元。2001年1月，韩国7-11的三角饭团口味共有下列八种：

鲔鱼饭团有两种口味，鲔鱼美乃滋和鲔鱼泡菜；牛肉饭团有三种口味，碳烤牛肉、泡菜韩式炒牛肉、韩式辣酱炒牛肉；还有辣椒炒鸡肉、烧烤猪肉，以及全州石锅拌饭三种口味。今天随便走进一家韩国便利店，架上固定会摆放的几种口味的饭团，在当时就已经全部集合齐了。

说老实话，这些口味当中也有我不太喜欢的。有一些是虽然我反对，但由于员工们压倒性支持而留下来的产品。到底是其中哪几款，就留待各位想象了。

在此要提一件稍微之前一点发生的事。在刚开始考虑降低饭团售价时，我曾试着销售一款只有泡菜的饭团，价格是500韩元一颗，主要是想推出一款比其他有肉类等丰富食材的饭团更便宜的饭团。

但是这款饭团卖得并不好。

对我来说，这个口味的灵感来自日本的梅干饭团。说到韩国，大家当然就会联想到泡菜，这是一款包进了韩国代表性食材的单纯口味的饭团。

在我的感觉里，这个口味的饭团就像是日本固定口味当中最经典的梅干饭团。我对这个口味的饭团相当有自信。但是，这个口味的饭团卖不动，销售量实在太差。因此，我们进行了消费者意见调查，了解其销售不佳的原因。结果出乎大家的意料，是由于两国饮食习惯上的差异。

去过韩国的人都知道，韩国食堂里的泡菜是免费供应的。调查结果显示：韩国消费者认为，把泡菜这种平常根本不需要花钱的食材包进饭团，完全看不出饭团的价值。

原来如此……

这是只有外国人才会犯下的错误。

在那之后，以这次的失败为教训，我们陆续推出牛肉及鲔鱼等包有较高级食材原料的饭团。准备了好吃、价格又超值的各种口味的饭团，我心想这样一来韩国人总会买单了吧。

好不容易做出美味且价格便宜的产品，如果没有顾客上门还是没有意义的。当时的韩国人还没有像日本人一样，有在日常生活中经常去便利店的习惯。店外挂着“三角饭团热卖中”的布帘，店内也贴了饭团海报，但如果没有顾客上门，这些宣传也无法发挥功效。

我认为有必要制作电视广告了。

韩国的电视广告制作费比日本低得多，但相反的，播放费用却高得惊人，这是我通过这次事件才知道的。我回头想想韩国电视上播放的广告，确实大半都是汽车、家电、信用卡公司、保险公司等大企业的广告，原来是因为这个原因。

我委托广告代理商制作广告，并确保在播出费用最便宜的时段播放，但还是花了高额的费用，大约是两亿韩元。在一颗饭团售价700韩元、单店一天仅能卖出10颗的时期，这笔广告费用简直是天价。虽然公司内部有许多反对的声音，但我还是坚决要这么做。

这则广告是韩国第一则有关便利店的广告，也是韩国第一则有关三角饭团的广告。这则广告就像我经常挂在嘴边的，真正是“对未来的投资”了。

于是，韩国7-11的饭团广告在电视上播放了。

广告效果到底如何呢？可能与放映时段有关，大家实际上对这则广告并没有什么太明显的感受。但有一件事可以确定，那就是原本在韩国没有什么人知道的饭团，开始以韩语“三角饭团”这个名称，在全韩国拥有了相当的知名度。

这是我到韩国之后的第三个春天。街道上，盛开的樱花与连翘艳丽的鲜黄，把街道点缀得五彩缤纷。

大约就是在这个时期，我开始期待每天早上看到前一天的业务报表。在那之前，我总是看着业务报表数据，大声斥责属下“到底在干什么”；现在则是满心期待，兴奋地问“今天销售情况如何”。

便利店其实一点也不逊

我每天早上开始期待看到前一天的销售数据，并不只是因为销售量开始慢慢上升。

事实上，花两亿韩元播放电视广告，除了想让顾客知道韩国7-11的存在，想要大家来试试我们的三角饭团以外，还有另外一个目的。当广告开始在电视上播放后，情况也开始如我想象的那样，并体现在每天的业务报表上。

如前所述，这是韩国第一则有关便利店的电视广告。过去只有汽车、家电、银行信用卡、保险等大型企业才有办法取得电视广告的播放权，可以说电视广告是可望而不可即的营销手段。

虽然播放时段可能不是很好，但韩国7-11也在电视上打出广告了。这给韩国7-11的全体员工，以及各分店主都带来极大的信心。

“自己工作的地方，可是一点也不输给那些大型企业哦”，大家开始拥有这样的意识。以前，大家可能根本不知道便利店这个产业的未来在哪里，每天销售的商品也与一般商店没有多大不同。但在这则广告之后，大家的心理开始出现变化。

而这也开始反映在商品的订购数量上。

便利店这个产业，在很多方面都与其他小型零售业形态不同，商品的下单就是其中一项。虽然各家分店都打着韩国7-11的招牌，但哪一种商品要订购多少数量，还是由各家分店自己决定。即使总部很想要多卖一些饭团，也不能擅自在各分店摆放大量饭团。各家分店店主如果不下

单，商品甚至无法摆放在店面。因此对便利店来说，除了总部员工，各分店店主的想法也很重要。

如果各分店店主一直抱持着“不管摆多少饭团在店内，反正也卖不掉”这种想法的话，根本不可能下单。不管生产出多好的商品，如果没有让各分店店主充分理解、认同，那也是白费。

因此在这一层面上，在韩国的电视媒体上播放广告的意义非常重大。区域经理开始积极指导各分店下单，各分店店主也开始自发性地订购饭团。我到分店去的时候，分店店主们也渐渐主动跟我讨论进货的问题。我对这样的变化感到非常开心。

我每天早上都会看的业务报表上，也包括各分店下单的数量。对我来说，这个数字非常重要。

在那之前，区域经理们因为怕被分店店主抱怨“区域经理老是要我们订购一些卖不掉的东西”，因此倾向于建议订购烟、酒、泡面、饮料这一类保质期较长的产品。因为区域经理都这样说了，分店店主们也乐得不须承担风险，完全不想订购保存期限短的食物类产品。

在这样的情况下，以三角饭团为首的各种食物类产品当然销售不佳。因为不管口味如何，商品根本没有上架的机会。

但在广告播放之后，情况开始出现变化。

总部的员工在那之前可能觉得“在便利店这个新兴的流通产业工作很低端”，分店店主可能也觉得自己做的工作与街上的老杂货店没有太大差异。

但是这样的便利店，现在竟能与大企业一样，在电视上播放广告。

这才是我最主要的目的：意识改革。

但是如果我在一开始想要制作广告的时候，就告诉大家这样的意图，一定会遭到反对。因此我故意完全不提这个想法，只说由于LFD熟食工厂开始正式投产，为了推动业务，同时也是为了让消费者认识三角饭团这款产品，因此想要打广告。

实际上广告对于揽客的效果，就像先前描述的，并没有太明显。但是由于公司内部的同事们心态的转变，各分店的下单数量也日益增长。

然后，我们终于迎来了令人难忘的一天——2001年6月3日，星期天，发生在基南地区的大型购物中心——COEX内。

三角饭团风潮来了

COEX是当时首尔江南地区，以国际展览场为中心兴起的最新购物中心。巨大的设施，以国际展览场及贸易中心为核心，还有现代百货、洲际饭店、结婚会场，以及当时韩国最大的一家叫作MegaBox的电影城进驻。里面还有当时韩国最大的室内水族馆，地下还有大片的商业街。

现在在日本丸之内一带，也有营业到深夜的酒吧及餐厅，但COEX在当时就有多家深夜营业的酒吧及餐厅，店店相连。

韩国7-11在这个巨型的地下商业街大概中间的位置有一家分店。因为客流量很大，这家分店从一开始，饮料及三角饭团的销售量都不错。

而就在2001年6月3日星期天这一天，COEX的7-11分店，单店卖出了1100颗饭团。

韩国7-11所有其他分店单日饭团加起来的销售总量，在前一年好不容易达到5000颗，我们非常高兴。下一年的2001年5月，这一数字终于突破1万颗。而其中最具代表性的，就是COEX分店的单日销售1100颗这个数字。

公司内部在经过电视广告的意识改革之后，分店店主对于订购饭团不再感到害怕。就在前一年，我还必须不断说服各分店，“不要害怕可能需要废弃的损失，这些都是对未来的投资”，但现在，店家终于对销售饭团有了信心。如果销售端自己没有信心，那饭团的单日销售量永远不可能达到1100颗。

如果分店店主害怕食物可能会被废弃，自然在一开始就会减少订购

数量。但商品减少会造成卖场气氛低沉，使整家店失去活力，而这样低落的情绪一定也会传达到顾客端，给顾客造成影响。

这样一来，只会陷入永无止境的恶性循环。顾客的购买意愿下降，也就不会想要进店消费，店家将无所依存，最后只能关门。

相反，在店内摆满各式各样丰富的商品可以让店家充满活力，把店铺变成一个顾客可以安心购物的空间，店长的自信也会传达到顾客身上。

这一天，COEX的分店卖出1100颗饭团。到了第二年的7月30日，这一数字甚至攀升到2096颗。这是当时单店有史以来的最佳销售量。

三角饭团风潮来了！

就在COEX的分店卖出2096颗饭团的同一天，位于老街、气氛满满的永东浦的分店，饭团销量也第一次达到1500颗。各分店的成功，会带动其他分店的订购数量。“其他分店可以卖出这么好的成绩，说不定我们也可以”的期待，产生了正向的激励作用。

2001年6月，我突然变得很忙。除了乐天集团交付我的其他工作，我之所以会如此忙碌，是因为媒体连日来针对三角饭团的采访攻势。

“三角饭团大叔”的诞生

我不断地接受媒体采访，报纸、周刊、电视等，几乎没有拒绝任何一个采访邀请。

我不断地应付，心想：这都是为了让更多韩国人知道便利店的存在。“应付”这个字眼，真的是我当时的感受。我一边进行平日的工作，一边面对媒体，有时一天接受多家不同媒体的采访，连喘口气的时间都没有。这当中也有来自日本的媒体，但我倾尽全力以韩国媒体为中心进行接待。

每家媒体的采访重点都不同，但在我记忆中，刊登出来的照片大多是我双手拿着三角饭团的。

接受采访时，我总是强调：“便利店今后必定会成为支持韩国消费者日常生活的产业。”

为了能够支持一般民众的日常生活，我首先要让韩国消费者接受三角饭团。我想要以此热卖商品为契机，强化整个食物类产品，并向媒体说明接下来会更深入地了解韩国消费者的需求，让便利店能够成为韩国人日常生活的强力后盾，希望韩国消费者期待7-11今后的发展。

但实际写出来的报道，大多都是我对第一次在韩国吃到的饭团“很难吃”这件事感到吃惊，因此引进日本的技术而制作出“好吃的三角饭团”这类的励志故事。

每次看到翻译出来的采访内容时，我总是深刻反省。三角饭团确实是便利店具有代表性的商品，大家先倾注全力在这个重点商品上，团队

的努力有了成果，当然非常值得高兴。但如果在三角饭团成功之后就停下脚步，则没有意义。

我思考着下一次接受采访时，不能只谈三角饭团，一定要好好阐述便利店在韩国所能充当的角色。我想要让韩国人了解，便利店如何能与每天的日常生活紧密相连，能给消费者提供什么样的生活支持。

但是世间的事经常无法如自己所道。可能是刊登出来的照片太令人印象深刻，与我自己的意图相反，我开始以“三角饭团本多先生”的形象广为人知。

也因为日本媒体的大肆报道，韩国7-11里从日本来的客人也变多了。当然，其中不少客人只是因为饭团的热潮而来店里消费的，但也有很多企业来跟我提出各式各样的新合作方案，这给了我莫大的勇气。

2001年7月，当我被工作与媒体采访猛烈夹击时，韩国经济新闻的主流媒体——每日经济新闻社向韩国7-11传来好消息。

韩国7-11的饭团被评选为“2001年度上半年每日经济的热门商品”。韩国能率协会商业经营管理顾问集团，颁发韩国创业大奖特别奖给7-11的三角饭团。

得奖不是坏事。对7-11的各分店店主而言，他们会更有自信，我一想到这件事就非常开心。

当时，我跟各分店店主见面时，每个人都会跟我道谢。

“三角饭团大卖以后，整体销售额上涨，赚得更多了！”

于是，其他竞争对手都开始致力于三角饭团的制作，这股三角饭团风潮遍布了整个韩国。

当时，日本便利店一年卖出的饭团总数有28亿颗，而韩国才刚刚突破2000万颗。这个数字还不到日本的1%。但是到了下一年，也就是2002年，这一数字就已经突破1亿颗。但我依旧不满足，因为与汉堡的销售数量相比，我们还是望尘莫及的。

当时日本的总人口有1.3亿，而韩国则是4700万。以这样的人口数为基础，日本人每年消费的汉堡数量是17亿个，而韩国则是3亿个。我希望韩国的饭团销售量，至少要达到相同的水平，这是我为三角饭团设定的目标。

三角饭团每年要在韩国卖出5亿颗。当然，这不是7-11要卖出的饭团总数，而是所有便利店饭团销售量的总数。我当时想，趁着这股三角饭团的热潮，或许2003年就能达到这个数字了。

为了达成这个目标，我们试着让饭团的种类有更多变化。连韩国人不熟悉的日本食材，我们也积极地纳入进行尝试。梅干、鲑鱼、辣味明太子、鳕鱼子、昆布等，在日本已经有这些固定口味的饭团，但在韩国都还没有。当然，其中像梅干这种酸味过于独特，是韩国人明显不能接受的口味，则没有推出。而被正式推出的口味当中也有卖不好的，鲑鱼、辣味明太子，以及鳕鱼子就是例子。

原本以为韩国人喜欢吃辣，辣味明太子一定能大受欢迎，但实际上并没有。我们特别找了日本知名的明太子供货商YAMAYA，购买与日本同样等级的食材在釜山制作饭团。但结果韩国的嗜辣特性却像是突然失灵了一样，这种饭团并没有取得像样的成绩。

鲑鱼饭团在现在看来是非常理所当然的，但当时也成绩惨淡。我们使用中国大连水产工厂加工制作的鲑鱼碎块，但可能是韩国人不习惯吃鲑鱼，这一口味的饭团并没有变成热卖商品。

其他口味的饭团还有：为了不想输给汉堡而制作的汉堡饭团、加入

咖喱酱的咖喱饭团、把炒饭捏制成饭团等，我们挑战了许多新口味。

像炸虾饭团一样，我们直接把天妇罗[注]包进饭团，但这一口味的饭团卖得也不好。原因是天妇罗在韩国食物中的地位过低。在韩国，天妇罗不是高级料理，经常出现在路边摊或者生鱼片餐厅的配菜里。日本人或许无法相信，但现在韩国的情况还是如此。

近年来，韩国吹起一股居酒屋的风潮。与当时相比，街上多了许多居酒屋的招牌，寿司店也很多，但还是看不到几家天妇罗的专卖店。在韩国，到现在可能还无法单以天妇罗这个产品来揽客。

---

1. 在日式菜点中，用面糊炸的菜统称为天妇罗。——编者注

三角饭团与世界杯

2002年对我来说是很特别的一年。这一年，世界杯足球赛在日本及韩国两地举办，也是韩国“三角饭团风潮”正式到来的一年。

饭团在韩国的知名度打开以后，人们终于慢慢将便利店纳入日常生活当中。为了不让这股风潮变成一时性的，团队里忙碌地策划着下一步棋该怎么走。

就在这个时候，我们遇上了日韩两国联合举办的世界杯。这可是一大国际赛事，我们怎么能错过这个大好机会呢？我希望这次赛事能够成为一个催化剂，能够让7-11在韩国更深入地扎根。因此我思考了各种营销策略，几乎任何与之相关的事情我都尝试过。

我们在店里销售象征韩国赞助商的红色T恤，以及其他球赛相关商品。在世界杯正式开始之前，全韩国的7-11分店已经充满世界杯热闹的气氛。商品当中有一款象征韩国赞助商，以“红色恶魔”的双角为蓝本设计的发夹相当有趣，虽然不是7-11限定销售商品，但颇受到明洞一带来看韩国世界杯的日本人的青睐，很多人都买回去当伴手礼。

为了延续三角饭团的话题性，我们也曾经想推出贴上切成八角形的海苔、仿造成足球的圆形小饭团。很可惜，最后因为贴海苔的手工作业实在太繁复而放弃了这个想法。但后来听说2006年世界杯于德国举办时，韩国的便利店曾经以同样的想法推出一模一样的商品。当听到这个消息的时候，我实在有点儿不甘心。

其他还有以“吃掉对手国的饭团”这个想法出发，将外包装设计成不同国家的国旗，然后在饭团里包进各国具有代表性的食材的企划案，但

最后还是没有执行。

每一位同事都绞尽脑汁工作到深夜，不断重复试做。虽然有很多很棒的想法，但最后还是没有成功推出世界杯饭团。这其中有一个很大的原因，就是当时三角饭团卖得太好。虽然新产品的开发也很重要，但应付日常的生产管理已经让人手忙脚乱。因为商品大卖而忙碌当然令人高兴，但每天生产现场真的几乎都处于“救火”状态。

2001年起被点燃的三角饭团风潮就这样一发不可收拾地继续发酵，甚至连当时同样由乐天集团经营的汉堡连锁专卖店俵特利，也传出想要卖饭团的消息。

然而很可惜，最后这一消息并未变成现实，但俵特利确实在认真思考销售三角饭团这件事，令我相当开心。我刚到韩国就任时，7-11只是附属于俵特利底下的便利店事业部。但俵特利现在却提出想要卖饭团，说起来有点怪，就好像是“喧宾夺主”“鸠占鹊巢”一样，让我相当感慨。

我在韩国的期间，加上其他竞争对手便利店的努力，三角饭团的销售数量终于达到一年2亿颗。

第4章 收购LAWSON

1998年，韩国7-11只有130家店铺。两年后，也就是2000年，7-11的分店数量一口气上升到500家。当然韩国7-11自己也拓展新店，但在短期内实在不可能达到这个惊人的数字。分店数量能够一口气达到这个数字，是因为2000年1月，7-11收购了韩国LAWSON。

M&A事件在第二章中我曾提到过，详细的经过我将在本章中说明。日本前三大便利店之一的LAWSON，竟然在韩国被7-11并购，很多日本人都不敢相信。

在正式进入话题之前，我想要先简单地介绍一下当时韩国各家便利店的分店情况。

1999年，韩国7-11有240家分店，LG25有500多家分店，FamilyMart则有将近500家分店，而LAWSON有250家分店（并购时仅剩248家）。

是的，只看分店数目的话，当时韩国7-11甚至居于LAWSON之后。

那么又是为什么，韩国7-11并购了LAWSON了呢？

当时韩国的LAWSON由KOLON集团下的KOLON　MART负责营运。KOLON集团是一个以化工制品为核心产品的财团。就像所有其他财团一样，KOLON也想要进军流通产业，而KOLON MART就是集团里负责进军流通产业的先锋部队。

LAWSON是在20世纪80年代进入韩国的，但是跟7-11一样，很快陷入苦斗。由于便利店事业进展不理想，KOLON集团已经决定要全面退出便利店产业，只剩下要把便利店产业卖给谁的问题。

而当时韩国7-11如前所述，为了充实自己的食物类产品设立了专属的食品加工厂LFD，因而需要更多的店铺卖场。自己专属的食品加工厂好不容易启动，分店太少会导致生产效率不佳。但只要收购了

LAWSON，分店数目就能在短期内大幅上升。

虽说如此，但是单看日本市场当时的情况，7-11并购LAWSON实在是一件令人难以置信的事。因为在1999年年末，日本7-11有8153家分店，LAWSON有不到7500家分店，FamilyMart则有5546家分店。

人都喜欢谣传，当时这个消息以奇妙的形式传到日本，甚至有人慌张地打电话来问我：

“本多先生！听说你这次要变成LAWSON的总裁了，是真的吗？”

面对这样的情况，我不禁笑了出来，并告诉他真相。但他还是一副难以置信的样子。

我顺带在这里简单介绍一下LAWSON的背景。

LAWSON最初是由一家美国俄亥俄州的酪农——J. J.LAWSON所开设的牛奶店。仔细看LAWSON的招牌，其标识的中央不是文字而是一个牛奶瓶，就是创业之初设计的。

LAWSON牛奶店因为销售的牛奶非常美味而人气高涨，不久以后就成立了LAWSON牛奶公司，也销售牛奶以外的日用品，扩大业务规模，最后被Consolidated Foods（一家美国食品公司）收购，才转变成便利店。

虽然LAWSON在俄亥俄州相当知名，但在美国却不是一个全国性的品牌。1985年，Consolidated Foods更名为Sara Lee后，将LAWSON卖给Daily Mart，LAWSON也自此在美国消失。

而在那之前的1974年，日本大荣（daiei）鉴于日本7-11的开设，与Consolidated Foods签订顾问合约，以LAWSON之名开始在日本展开便利店事业。

另一方面，在韩国，则是由相当于日本山崎面包的企业香尼底下的营运公司Tein流通与Consolidated Foods直接签订合约，开始在韩国开设以LAWSON为名的便利店。

日本的山崎面包是以Daily Yamazaki便利店获得成功的。韩国LAWSON想要模仿此成功模式，但香尼似乎只要自家面包卖得好就满足，而这最后也成为制约LAWSON发展的枷锁。LAWSON在香尼企业的经营下，成绩不甚理想。

1995年，以经营纤维及化工制品知名的KOLON集团，因为经营超市，从香尼手中买下了LAWSON。

超市及便利店的差别

1995年，KOLON集团买下韩国LAWSON以后，首先积极开设分店。KOLON集团将LAWSON食品类商品的进货，与自家超市部门的进货结合。当时各大财团企业纷纷投入大型量贩店的争战当中。KOLON集团可能是为了扩大超市的卖场，因此将便利店作为一个选择。

但这却是个错误。便利店与超市是完全不同的行业。便利店有便利店本身必须齐备的商品，而这与超市有根本上的差异。

韩国7-11虽然在乐天集团旗下，但我绝对不会让7-11与量贩部门共同进货。因为这样会让便利店失去重要的变化应对能力。

超市的卖场，是以生鲜三品（肉、鱼、蔬菜）为核心打造出来的。因此，除了季节性商品，原则上对于到超市购物的人来说，一成不变的卖场反而比较好，也更让人安心。如果想要具备变化应对能力，也是以缓慢的节奏进行，消费者较能接受。

但是对便利店而言，不要说季节变化，每一天不同的气候、商店周边的活动、早中晚不同的时段等，任何消费者身边细微的变化，便利店都必须要有能力迅速做出应对。

附近有适合赏花的地点，就要多进一些赏花时适合的食物及酒类产品；附近的小学有运动会时，可以多进一些小朋友喜欢的点心或大人会想买的饮料；位于办公大楼聚集区的店家，午餐时段之前要备齐便当类商品，方便附近的上班族及白领购买，傍晚店内也要有足够的轻食类产品解决顾客们的轻微饥饿。便利店非常需要这种能够时时站在消费者立场考虑的变化应对能力。而便利店也正是因为拥有这种体贴入微的变化

应对能力，对顾客才有价值。我们每天都为了能打造出让顾客有贴心感受的卖场而绞尽脑汁。

另外，超市与便利店的卖场规模也完全不同。超市卖场依规模大小，从300坪到500坪的都有，大型卖场当然就需要摆放更多种类的商品来销售。

但便利店卖场在日本平均只有30坪，韩国则更小，平均只有22坪左右。最近在日本有越来越多设在车站内的便利店，韩国便利店的规模大约与此相当。

韩国便利店大多采取小规模的一大原因，是韩国土地租金高昂。而想要在这个比日本便利店规模还小的卖场内，摆放与超市一样多种类的商品是完全不可能的。

而且，能够摆放在店铺内的商品，超市与便利店采用的单位也完全不同。超市因为进货量大，可以连盒子一起摆放在货架上。但便利店因为空间狭小，也没有可以存放商品的仓库，货架上摆放的商品，甚至必须是去掉外包装的最小分量单位。

在便利店里，被归类为日送的鲜食产品，一天配送三次是基本原则。正是因为有如此精细的配送系统，各分店不需要有大量库存，卖场里也能够随时保有能应付早、中、晚不同需求的各类商品。如果便利店采用与超市同样的配送系统，则完全无法应付顾客的需求。

如果没有充分了解便利店的特征，以及便利店与超市的根本差异，只是模仿便利店的外在形态开店，当然会经营不善。而这就是KOLON当时的状况。

KOLON集团向乐天询问收购LAWSON的意愿，是在1999年年初的时候。

我与相当于乐天战略部门的国际部进行了多次会议讨论，也针对对方档案数据从各方面进行分析、研究。对方食物类产品的销售额甚至为零。就像韩国7-11过去那样，韩国LAWSON完全没有开发自家产品，只是将市面上各类商品直接摆在店内销售而已。商品只有香烟、饼干、点心、泡面，食物类产品只是奢望。

韩国LAWSON的许多问题都让人担忧。确实只要买下LAWSON，7-11的分店数就能一下子上升，但同时我们也必须面对更多的难题。在这个韩国7-11还不能称作已经顺利上轨道的时间点，还必须承担LAWSON的经营问题，风险实际上是相当高的。

但即使如此，我还是想要更多卖场。现在的卖场的确问题重重，但我深信这些都能慢慢改善。就像1985年LAWSON从美国消失一样，从2000年1月起，韩国再也看不见LAWSON，剩下的248家分店全部重新挂上7-11的招牌。

维持顾客忠诚度的重要性

首尔的冬天非常冷，气温经常在零度以下，零下2度甚至会让人感觉“今天很温暖”。这样的温度，对于生活在东京的人来说可能不敢相信。但长时间在这样的温度下生活，身为日本人的我，体感温度也产生了变化。

2000年1月，就在这样的寒冬中，LAWSON的招牌换成了7-11。

韩国7-11的分店数目突破了500家。但是这个数目，在韩国的竞争对手LG25以及FamilyMart面前，只是好不容易能够与之抗衡，完全无法超越它们。而就在同年的5月，韩国7-11的分店数目好不容易超过FamilyMart；下一年更超越LG25，在韩国的便利店业界，7-11的分店数跃升到了首位。

但是不能开心得太早，分店数目虽然上升到第一，没有同等优质的服务内容也没有意义。尤其是还有LG25这个强劲的对手。我们收购了LAWSON之后，坊间竟开始流传“接下来，乐天集团该不会连LG25也想要买下来”的消息，导致LG25内部产生危机感，公司整体变得更团结了。

就这样，原本就很强劲的对手变得更难缠。不知不觉间，LG25已经变成韩国评价最好的便利店。2000年，在韩国能率协会商业经营管理顾问集团主办的“顾客满意度（便利店部门）”调查中，LG25获得第一名，在商品的质量、店员的亲切度、生活便利性以及服务等方面，都得到最高的人气。

韩国7-11与LG25之间开始了争夺供货商独卖商品的战争。

在这个过程中，我感到非常焦虑。因为我们决不能输给对手LG25及FamilyMart，但同时我每天还被并购LAWSON所带来的各种问题困扰。

收购LAWSON虽然让分店数增加，但问题却堆积如山。最大的问题在于，LAWSON的分店店主们虽然原本对7-11有所期待，但又自负于自己一直以来的经营管理方式，不愿意老实地听从我的建议。

有些LAWSON就在距离7-11不到20米的地方。当LAWSON换上7-11的招牌，顾客的投诉电话立刻就打到7-11来了。

这些投诉主要有：“明明是7-11，但是店面很脏”“食物类产品种类太少”“架上没有商品”“店员态度不佳”“服务人员没有被教育好”等。跟分店店主反映，他们却说：以前还是LAWSON的时候，从来没有听过这样的抱怨。

我发现，原来这就是所谓的“顾客忠诚度”。经过这几年的改造，顾客对7-11有了更高的期待。

“如果是7-11，店面就应该很干净，各类商品都很丰富，店员也会好好打招呼”，投诉发生的原因都是抱怨上述事项没有做好。但这同时也可以被视为7-11在顾客心目中形象提升的证明，是一件值得开心的事，但接到投诉还是非常糟糕的。分店数目扩大到500多家，所有分店的质量也必须达到同样等级才行。

在一家分店里经历不愉快的顾客，并不会认为“刚好倒霉，来到一家实力还没有达到相当程度的分店，才会发生这样的事”，而是会直接得出“7-11不好”这样的结论。

一家分店的过失，会与其他分店连接，最后让7-11整体都给顾客留下不好的印象，因此这样的事情绝对要避免。

但是让所有分店都达到同样水平，还有很长的路要走。

不管是过去还是现在，我习惯只要有空就会到各分店走走，没有任何预告，暗中观察。当时韩国的各分店，我在深夜暗访时，经常看到只要老板不在，实习生就光明正大地看杂志，喝店里的咖啡，在柜台打瞌睡等情况。在要求清洁及亲切的服务态度之前，这些行为就让人目瞪口呆了，甚至很多时候员工根本没有穿制服。

我总是说一个新雇用的计时或兼职人员，没有经过三周扎实的训练，是不可以在店面服务顾客的。以为只要会打收款机就能在便利店工作，不管老板有多忙碌这都是不对的想法。

像便利店这种24小时营业的商店，不管是生意多好的店家，空闲的时间还是会比接待顾客的时间多很多，很多新人会误以为这段时间是“可以休息的时间”。

然而，这段时间其实应该被用于维护便利店最重要的工作——清洁，进行环境的整理、打扫，将商品正面朝前排列整齐，以及进行补货工作。

一般店内的作业，可以分为定型作业及非定型作业两种。定型作业指的是每天一定要进行的工作，商品的下单、检查食物是否过期等就属于此类；而非定型作业则指的是不知何时会进行的作业，比如因为顾客上门而造成的商品的混乱、地板脏污、垃圾散落于店内等需要迅速整理干净的作业。如果觉得店员只是单纯“收银”就好，这些工作都无法确实做到是不行的。分店店主雇用了员工以后就必须好好培训，并且依照个人特质分配合适的工作。如果这些人成功完成任务，就必须给予奖励，接着再给下一步指示。也就是说，分店店主事实上需要有非常好的管理能力。如果分店店主没有做好这些工作，区域经理就必须对他们进行培训。

当每家店都提供同样的商品时，顾客自然会选择到更舒适、便利的店购买。店内环境清洁，店员亲切，商品也摆放得干净、整齐，结账非常快速且令人舒服，并且这样的店就在自己的生活范围内，这才是一家好的便利店，不是只要有商品销售就能成就一家成功的便利店的。

任何人都能运用的系统

这段时间，韩国7-11的三角饭团订购量开始慢慢上升了。在商品开发团队与供货商的合作努力之下，多款美味可口的三角饭团被制作出来。

但是原本属于LAWSON的分店，三角饭团的销售情况还是没有进展。

理由很简单，因为它们根本没有摆放饭团在店内。便利店的商品下单，不是由总部，而是由各分店店主决定的。不管总部多努力制作美味的鲜食，拜托他们销售，但只要各分店店主不自主订购，这些商品根本不可能出现在各分店。店内没有摆放，饭团自然也就无法到消费者手上。

“饭团放在货架上应该也卖不掉，卖不掉就必须丢弃。早知道会变成损失，不如一开始就减少订购量。”原本属于LAWSON的分店店主当中，很多人还抱着这种刻板的观念。

以三角饭团为首的食物类产品，销售量无法上升的原因，若是分店店主没有下单，我还可以理解是公司合并留下的余毒。但当时真正让我苦恼的，是下单系统无法顺利运作的问题。公司内发生了由LAWSON合并过来的分店店主想下单，系统却没有顺利运作，因而无法订购的事情。这件事让各个原属于LAWSON的分店店主相当失望。他们想要以7-11的标准重新出发，但下单的商品却无法顺利送达。

结果，总共有150家原本属于LAWSON的分店有这个问题，必须通过电话下单订货。分店店主及区域经理必须在半夜三四点进行订货的工

作，实在是让我感到非常抱歉。

150家分店这个数目公司还能够处理，如果1000家分店发生同样的事，后果可能不堪设想。

韩国7-11总部的同事当中，有些人认为未来公司会在数百家分店的状态下营运，他们无法想象当分店数目增加到1000家、2000家，甚至是更多分店数的情况。韩国接下来对便利店的需求一定会增加，当分店数超过1000家时，难道还要用同样的方式处理吗？这次的情况，因为是150家分店，所以通过大家的努力，还有办法应付。但是当全韩国有数千家分店时，则没办法解决。

不只下单系统出了问题，加盟店当中还有许多店家被人手不足的问题所困扰。有些是因为招不到人，有些是因为收益不足，还无法多雇人手。甚至有分店店主连续两天在前台工作，只为了让店内唯一的店员能够在后台稍微小睡一下。

像这一类有困难的店家，总部也不能放任不管，必须发布共同的招聘广告等，为他们提供各方面的协助；或者推出能够提高店家收益的商品，协助店家能够快一点招到人。

公司总部不能只考虑顾客的需求，对于想要开便利店而来加盟的分店店主，也要照顾他们的家庭及生活，好好考虑他们的需求才行。

就像人会成长一样，公司及店家也会成长。如果总部对待这些店家一直只以对待小孩子的心态，让他们一直穿小学生的衣服，一定会出问题。

回到关于原本属于LAWSON的分店下单系统的问题。再怎么着急也没有用，只能忐忑不安地等待7-11的系统完成修改，让所有原属于LAWSON的店家也能使用。

这个系统是以日本7-11的系统为基础设计开发出来的，除了丰富的下单系统，还能发送天气预报等各种信息，当时在韩国是一个划时代的先进系统。

我吩咐，这个系统必须设计得让在一线作业的店长及分店店主都能够容易使用。但系统开发往往会以系统设计人员的意见为中心设计，确实这么做会让初期成本及运行成本降低。

但这是设计者的理论，而非使用者的理论。

在便利店这个行业里，站在使用者的角度思考是一件非常重要的事。

说来有点儿不好意思，事实上我非常不会使用电脑。我特别交代系统设计人员，韩国7-11的系统必须设计成像我这样的人也能轻易取得数据并运用自如才行，要让年纪大的分店店主、老板娘、对机器不熟悉的打工人员也容易获取信息。容易取得信息，也就容易下单。

在7-11所有分店都能顺利使用系统之后，我终于能开始全力追击LG25了。

加盟展示会

2000年，韩国7-11并购LAWSON，让分店数目一下上升到500家。而我也想借着这个机会，向所有加盟店举办一次展示会。

在日本，每年各品牌的便利店都会各自举办几次展示会。我还在日本工作时，举办展示会也是一项重要的工作。

便利店的展示会有两个重大意义：一是向已经加盟的店主们展示公司推出的新商品；二是让他们理解公司未来的发展方向。经营便利店是一门需要能应对变化的生意。人是一种只要每天过得顺利就容易满足的生物。但是满足却会让人停止成长，最后被时代抛下。

在京都，一家店必须拥有超过百年历史，才能被称作是一家好店。老店之一的日本料亭㊟“瓢亭”的老板高桥英一，曾经说过这样的话：“古典的事物在守护传统的同时，还必须经常革新。而革新就是不断反复学习。”

拥有400年历史的瓢亭的主人所言甚是。该店正是因为在守护传统的同时，能随时应时代的需求，应对变化，才能拥有今日的成就。

举办展示会的另一个目的，是向未来可能会加盟的人，介绍说明7-11是一家什么样的公司，是一个能实际体验7-11的各项提案的宣传广告场所。

由于展示会现场将发表公司的各项全新提案，因此必须注意是否有同业竞争者混入，对入场人员必须严格限制。

原则上供货商方面的入场人员，必须是展出负责人员才能进场，即使是社长也不能例外。如果是由社长亲自展示则可以入场，否则只想来参观的人，不管是员工还是社长一律不得入场。这样的规则受到某位供货商社长的强烈抱怨，但是这位供货商社长原本就相当可疑，过去曾经有过窃取信息的不良记录。这些人员也会出入其他企业，实在不能让他们看到我们的新提案，因此设置这样的规定也是无可奈何的做法。

展示会举办了两天。展示的不只是公司的食物类产品。如前所述，展示会是公司总部与各分店店主交换信息的场所。一进展示会场，立刻就可以看到介绍韩国7-11便利店的历史、现况分析、今后计划等信息的展板。

在通道最后迎接加盟店主的，是一个会让人联想到学园祭[注]的华丽商品展示区。展示区里以食物类产品为主，除此之外，还展示了今后便利店内一定会有的服务之一，结合传真功能的最新型复印机，以及全新纳入的旅行社服务，甚至还有旅行社的展示间。

在我手边2000年9月21日（星期四）、22日（星期五）于江南区的会议中心举办的展示会记录里，这两天共有将近5000人参加。最远的有由釜山来的，地方上的分店店主们一起租巴士前来，我记得每一辆巴士都是客满的状态。

事实上，我举办这次展示会还有一个特别的目的。LAWSON的248家分店挂上7-11招牌的时候，我实在太忙，没有机会好好跟这些分店店主们谈话，因此想要通过这次展示会好好面对每一位曾属于LAWSON的分店店主，无论如何想要他们了解韩国7-11的方针与想法。因为当时的7-11与原本属于LAWSON的分店单日营业额，竟有高达50万韩元的差距，我想在这些原本属于LAWSON的分店店主的心里，一定有许多不安与疑问。因此在这次展示会上，我特别想抽时间跟这些分店店主们聊聊。

在与他们谈话的过程中，我了解到，有些人对系统的操作还有疑问，也有不少人对LAWSON怀着不舍。我为他们介绍展示会场，请他们试吃各类食物，想要他们了解7-11所制作的食物类产品的威力。

我向他们介绍展示会场上的一款新产品，一台由日本开发、店铺专用的滴漏式咖啡机。

这台机器煮出的咖啡很受分店店主们的好评。我想是因为当时在韩国，没有人认为在便利店竟能喝到如此地道的咖啡。

但改变消费者的想法可没这么简单。实际上咖啡在各分店推出以后，可能是价格较高的原因，销售量并不如预期得好。

当时星巴克刚刚进入韩国市场，第二次的咖啡热潮才刚开始。第一次咖啡热潮是在几年前咖啡豆进口自由化，街上有越来越多同时销售咖啡豆与现煮咖啡的咖啡专卖店的时候。

原来消费者还没有期望便利店能够卖真正的咖啡啊……这就是现实与理想的差距。

展示会也是一个可以了解分店店主与消费者感受差异的地方。

我请每一位原属于LAWSON的分店店主试吃三角饭团的新产品，跟他们说明7-11的品牌强项。当时三角饭团的口味总共有下面几种：韩式烤肉、鸡肉松、炭火烤肉、韩式辣酱猪肉、鲔鱼美乃滋、炒花枝、鲑鱼、咖喱、泡菜、鲔鱼泡菜、鳗鱼等。我有自信美味的三角饭团一定能让分店店主们大受感动。

每次的展示会也对所有来宾做新产品满意度的问卷调查。在2000年9月的展示会记录里，食物类产品人气第一名是关东煮，第二名是焗烤，第三名是思乐冰，第四名是各式便当，第五名是能量果冻饮料。

关东煮虽然人气高居第一，但因为器材的问题还未克服，那一年冬天无法顺利推出；到第二年，也就是2001年，才与日本同步推广到7-11的各家分店。

展示会上，也来了许多为7-11制作新产品的供货商公司人员。展示会结束后，我严格要求他们，可乐、罐装咖啡、泡面、冷冻食品等大量的展示商品，绝对不可以留给我司员工。

供货商方面有很多人觉得“带回去太麻烦”，反而希望我司员工能够带走，让他们“全部带回去”，反而会让他们产生抱怨。但我认为我司与供货商之间的关系应该保持清白。如果稍有放纵，双方关系容易步入歧途，我绝对不希望这样的事情发生。

---

1. 料亭是一种日本的价格高昂、地点隐秘的餐厅。——编者注
2. 学园祭是日本校园类似于中国开放日的活动，可以邀请其他学校的人来参观。——编者注

第5章 新超市，乐天柠檬的诞生

打造全新的超级市场

2000年，我忙到不能再忙。

工作上我以7-11的业务为主，但事实上我还同时被乐天集团委任处理与流通产业相关的新事业。其中一项任务就是创立新的超市“乐天柠檬”。这个超市品牌现在已经被并入乐天超市当中，但这是韩国第一个以生鲜三品为主要商品的食品超市。

观看韩国今日的景象可能让人很难相信，但当时韩国大型量贩店还处于刚刚起步的时期。大型量贩店，在韩国被称作折扣店，才刚刚开始在郊区扩展业务。

街道上冠着超市名号的商店多如牛毛，但对于习惯了日本超市的人来说，这些店家几乎与一般的杂货店没什么两样。规模小的约30坪左右，大的也只不过100坪。店内虽然有鱼、肉、蔬菜之类的生鲜三品，但新鲜程度完全无法与日本超市相比，感觉只是随便从旁边的市场买来应付，让店内保有这类商品而已。

我之前已经提到过，首尔市内到处都有传统市场。撇开清洁度的问题不谈，人人都可以在这里买到便宜又新鲜的生鲜食品。

因此消费者若非不得已，不会特别到超市去购买生鲜三品。因为卖不掉，店家也就不会特别用心备齐各类商品，商品的质量也更加没有保证。这样的恶性循环，就是当时韩国超市的状况。

事实上，韩国的大型量贩店，也是由乐天集团开始做的。乐天以“乐天Magnet”的商号，在韩国各地开设分店。

但是大型商店无法开设在一般的街市上，配套措施就是发展全新的生鲜超市产业，而乐天集团将这个任务交到我手上。

我对于打造便利店十分在行，但是超市产业就不敢自称专家了。因此被交办这项工作时，我特意跳过超市的概念，想要打造出拥有自我风格的超市。

我先前已经说明，便利店与超市这两个看似同类的产业，概念却完全不同。便利店更贴近消费者的日常生活，可以说是顾客的“日常生活解决方案提供者”。消费者生活中的问题，需要能够“便利”且快速地被“解决”。

而超市则必须准备更多消费者生活中必要的基础用品，因此要有更宽广的卖场以摆放更多不同商品，供消费者从中挑选所需。

我之前已经提到过很多次，面对消费者需求时，从“应对变化”的角度来看，两者也有很大差异。

便利店必须是能提供消费者在不同时间所需的不同商品的场所，对于“不同时段的应对变化能力”要求相当高。但超市却不像便利店那样，需要随着一天时段不同，拥有高度的应对变化能力。

对顾客来说，超市是传统市场的进化形式。商品要有较长的保存期限是基本，要有比较多可以存放在家里的商品。很多人都会一周大量购买1~2次，并把这些商品存放在自己家里。

但是人们不会到便利店购买家里需要存放的商品，而是有需要的时候才到店里购买。结论就是，便利店内保质期短的商品比较多。

如果说超市是传统市场的进化形式，那么对超市来说，最重要的就是商品新鲜度不输给传统市场。我之所以会将超市取名为“柠檬”，就是希望消费者能够感受到商品的新鲜度。

2001年6月，乐天柠檬一号店在首尔东大门区首尔市立大学旁开业了，位于SK华厦的典农洞商店街大楼的一楼，卖场有400坪。

生鲜三品当中的很多商品与乐天Magnet共同进货。价格虽然比传统市场高，但不需像在传统市场那样一次购买大量，可以小分量购买。为了与传统市场有区分，卖场漂亮又干净。

我想要通过乐天柠檬，试着打造一个全新的超市商业模型。

流通产业没有范本

我在流通产业的第一位老师，不用说就是日本7-11的创始人——铃木敏文先生。

1974年，在7-11一号店于丰洲开业以后，日本的便利店自此诞生。

当时还是伊藤洋华堂社员的铃木敏文先生，对于在美国召集加盟的7-11有强烈的兴趣，在学习了相关知识以后，想要将其改造成适合日本的模式，于是催生出日本独特的便利店业务形态。那之后，铃木先生领先一步洞察时代需求，以充满弹性的“应对变化”态度，迎合市场与消费者的需求，带领了日本整个便利店产业的发展。其成果就是我们现在所看到的，创立了现在伟大的日本7-11便利店产业。我在“便利店之父”铃木敏文先生的领导下，彻底地学习所有与便利店相关的内容。

我在韩国想要创造出自己理想中的超市，打造一个全新的商业形态时，经常会想起铃木先生的一句话：“流通产业没有范本，只有永无止境地追求能让顾客满足的商品。”

但是当商店转换成超市时，应该变得如何呢？什么样的商品才能让来超市购物的消费者感到开心？应该开发什么样的新商品？店内环境应该如何设计，应该如何陈列才能方便顾客购物？这些问题对我来说都是全新的挑战。

乐天柠檬必须开设在市内的街道上，这是基本原则。这样一来，很可能会跟便利店产生竞争。但是我在打造乐天柠檬时，特意不去在意这件事。因为我认为刻意避开便利店而打造出的超市，消费者应该也不想上门。

我以铃木先生的话为原则，在乐天柠檬办公室时，就忘掉便利店，只专注思考乐天柠檬的事。我站在消费者的立场，彻底思考未来韩国的食品超市应有的样貌。

虽然说必须忘掉7-11的事，但在工作上我还是以便利店的操作技巧为基础，这实在是没办法的事。而我也相信乐天集团事实上正是向我寻求这样的特质，才会将创立乐天柠檬这项任务交到我手上。

乐天柠檬的扩张计划相当惊人，典农洞店开业后才两个月，也就是8月，就在京畿道北部的抱川市开了二号店，11月又在京畿道东部的广州市开了三号店。而这时，公司内部已经决定2002年要再开8家店，地点不是在首尔市内，就是围绕着首尔的京畿道一带。

流通产业当中的全新形态，这样的扩张速度在全世界都是少见的。

但这就是韩国厉害的地方。

首尔市内现在有一个知名的休憩场所叫清溪川。河边铺设着漂亮的游河步道，到了傍晚还会点灯，是一个环境舒适、气氛很好的地方。但是我住在首尔时，这条河曾经被覆盖为暗渠，作为下水道使用。其上方铺设有高架道路，是通往首尔市中心地区东侧的重要干道。

但在李明博担任首尔市长时，以高架道路老朽化为理由，在很短的时间内将其拆除，把清溪川治理成今天漂亮的样子。整个工程完成的速度惊人，从这就可以看出韩国的厉害之处。韩国制造出“好”东西的速度，比日本快上好几倍。

乐天柠檬也是一样，开店这个困难的步骤很快就完成了。但是基本运作模式这个重要的核心却还没有跟上，必须尽早完成才行，而人才教育也包含在其中。

在日本培训员工已经很困难，更不要说我这个外国人要培训韩国员

工，其困难程度可想而知。公司里的日本人只有我和负责水产部门、出身日本超市忠实屋的佐藤文雄，其他员工都是韩国人。

乐天柠檬的总部位于首尔东大门再往东走一点的下往十里洞。离总部最近的分店就是一号店，典农洞店。当时我身上还有7-11的工作，非常忙碌，因此视察的分店多半就是典农洞店，也就是说这家分店必须成为示范店才行。

典农洞店进驻的SK华厦，总共有超过10栋20层公寓大楼，我每天在这家位于商店街大楼栋的分店里，观察上门的顾客。

不喜欢提重物的韩国人

典农洞SK华厦位于一个小小的丘陵上，由好多栋高楼大厦组成，耸立如城堡一般。华厦内的商店街大楼，位于由东大门向东延伸的大街上、进入丘陵的入口处。

进驻商店街大楼一楼的店家，有小间的、被称作“粉食店”的拉面店，还有钥匙店、房产中介公司，再有就是乐天柠檬。二楼有补习班，再往上是各家公司的办公室。

商店街里店家之一粉食店，经常可以在韩国街角看到。其经营的主要产品是面，来过韩国的人很多都知道，其实就是泡面。汤则是由每家店自制，各有各的特色，但还是以加了很多辣椒粉、红通通的汤为主。

这些粉食店所提供的泡面分量较多，一碗有120克，日本一般泡面的分量一碗是90克，比日本多了三成。日本的拉面店所使用的面量一般是一碗120克，因此这个泡面的分量是让人相当有饱足感的。

像这样提供快餐泡面的拉面店，在韩国街上到处都是。另外还有一种店也很多，那就是房产中介。到韩国的街上走走就知道，房产中介的数目之多，以至于看不到任何一条街上没有房产中介的。

此外，补习班也很多。这在考试竞争激烈的韩国，被视为是一种必须存在的行业。

稍微偏题一下，韩国7-11的三角饭团之所以能热卖的一个主要原因，就是因为这些补习班。在韩国，考试的竞争比日本还激烈，学生们经常下了课以后就马上到补习班，结束了以后再到下一个补习班，下课

以后还有非常紧凑的行程。对他们来说，肚子有点饿的时候，最方便的食物就是便利店的三角饭团了。在从一个补习班到另一个补习班的有限时间里，方便食用的三角饭团为他们补充了能量，所以三角饭团马上受到学生们跟年轻人的喜爱，成为热卖的商品。

就这样，SK华厦的商店街大楼内，有各式各样的韩国典型店家。其中，全新业态的超市——乐天柠檬，以比周围任何一家店都要宽敞，高达400坪的面积开始营业。

开店以后，我每天都会到店里去视察。除了平日，周末、假日也会去，一天还会分早、中、晚三个时段，观察不同时段会上门的顾客动向。

顾客还是以住在SK华厦的主妇占绝大多数，也有些顾客是从马路对面来的。消费者心理真的很有趣，隔着一条马路，往往就会形成不同的商圈。便利店就是这样的典型，所以日本的便利店数目才会不断增加。即使增加到街道上到处都看得到、看似饱和的状态，每一家店还是会有络绎不绝的顾客上门消费。

事实上，在一开始的设想里，我希望上门的顾客不只是住在附近的人，也希望有住得远一点的人上门购物。如前所述，超市里的商品是每个人日常生活的必需品。不像便利店一样就在身边，或者就在自家旁边，我认为应该会有人想来此大量采购。

但是，根据委托市调公司做的顾客动向调查的结果，在乐天柠檬的客户中，还是SK华厦里的住户居多。乐天柠檬设有停车场，但和广告宣传仅限超市的周边区域也有关系，很少人会特意开车前来购物。

而且即使没有开车，韩国原本就有非常便利的配送系统。韩国很多商店都有配送系统——我个人很喜欢这个会让人联想到“脚踏车”的韩语 注 ——韩国最近连麦当劳都有付费的配送服务了。

我在一开始就将这个系统导入乐天柠檬。顾客买完东西，只要在配送柜台登记住址，一两个小时后商品就会被直接送到家。

使用这项服务的顾客非常多。因为顾客很多是SK华厦的住户，费用上的负担较少。但令我惊讶的是，即使只购买少量物品，顾客们还是会使用这项服务。问了乐天柠檬的韩国员工后，我才发现，原来韩国人采买完后不喜欢自己提东西回家，因为提重物会给人贫困的印象。

而日本人不会有这种感觉，尽管提重物回家确实很辛苦。

日本在还没有超市的时代，也曾经有过“御用闻”这样的行业。从事“御用闻”的人会挨家挨户去询问他们需要的商品，然后收集好所有物品，再送到每个人家中，收取相应的费用。在韩国则是即使发展到超市时代，还留有这项传统。

我对于韩国人留存下来的这个习惯感到惊讶，但这并不是一件坏事，而且这是一种非常方便的服务，未来这种服务在日本可能也会有越来越大的需求。日本现在农村人口外流严重，造成可以购买日常用品的店铺减少，行动不便的老人也必须开车出门购物。而即使生活在都市，也面对人口老龄化的问题，独自生活的人也越来越多。过去“御用闻”的角色，或许正是时代向流通产业发出需求的信号。

---

1. 配送系统原文为“配达”，韩语发音接近PEDARU，与日文的“ペタル”（pedali，意即脚踏车踏板）同音，因此作者有此联想。

外行人打造的超级市场

2001年，我每天的行程是这样的：早上先到大学路附近位于惠化洞侬特利的韩国7-11总部，处理便利店的业务，下午再到位于下往十里的乐天柠檬总部上班。

乐天柠檬总部在一栋位于下往十里的大楼里，那一带周边当时还是一派旧时代的样貌。从楼上的办公室往下看，是一大片有着黑色与红褐色屋瓦与白色墙壁、凹凹凸凸的民宅，其间散落着一些较矮的大楼。在这之间穿梭的人、手推车，以及载着货物的汽车，看上去都有一种怀旧的气氛。

在乐天柠檬总部我的办公室里，挂着一张以首尔为中心、涵盖仁川广域市的京畿道区域的巨大地图。地图上有两根红色的图钉，标示着乐天柠檬的分店位置，分别是一号店典农洞店与8月份新开业的抱川店。除了红色以外，还有9根黄色图钉，标示着来年预备开设分店的位置。

抱川店往北约40公里，就是韩国与朝鲜的军事界线。当时，由宋康昊、李炳宪、李英爱主演的电影《JSA共同警戒区》引起了不小的轰动。但是与电影里紧张的气氛相反，抱川的市镇被开发成一个首尔郊外的住宅区，是个悠闲惬意的乡村小镇。

从抱川再往东北走一点，有一个叫作二东的地方，长期以马格利酒及美味的肋骨边肉闻名，首尔每20分钟就有一班巴士开往这里。

不知是谁曾经告诉我，二东之所以会以肋骨边肉闻名，是因为过去那里曾经有生猪屠宰场，能够提供新鲜又便宜的肉品。马格利酒也相当有名，二东米是韩国知名好米之一，好吃的米做出来的酒当然好喝，这

是理所当然的事情。顺带提一句，7-11三角饭团使用的也是二东米。

抱川店与位于都市里的典农洞店有明显不同，每天来购物的附近居民只占所有顾客的20%，反而是从周边开车来购物的客人比较多。我们与以E-Mart为首的各家折扣店互为竞争对手，为了想要争取更多这样的顾客，个个都摩拳擦掌。

因为抱川店离首尔有点远，我实在没办法每天抽时间过去视察。来回最少就要两个小时，如果遇上堵车更是无法控制时间。

当时我除了7-11的工作，还有食品加工厂LFD以及乐天总部交办的工作，现在还要加上乐天柠檬的事务。

虽然很在意抱川店的状况，但是平日能够进行现场分析的时间实在太有限，因此我经常在假日的时候找时间过去。抱川店原本就是郊区的分店，较多顾客上门的时间也都集中在周末，因此我反而能成功观察到主要客群的动向。

对于掌握便利店的顾客需求，有长年经验的我非常有自信，但是超市就不同了。仔细想想我自己也是把日常生活用品的采购工作交给妻子，因此对于来超市的顾客的需求及动向，认识相当浅薄。

我意识到自己必须从基础开始学习，每天只要有空，就不厌其烦地到店里追踪顾客的动向，分析发现的现象，再根据这些发现设立“假设”，努力掌握韩国不同的市场现象。

不会说“欢迎光临”的店员

不管是平日还是周末，几乎每天早、中、晚我都会到乐天柠檬典农洞店观察顾客的动向，就这样持续了两个月。

在这期间我尽可能保持缄默，毕竟超市的业态我还不熟悉，一旦做出让员工们觉得“本多果然是外行人”的行为，未来的工作会更难进行。我非常害怕这样的情况发生，因此在这两个月内，我彻底地进行研究，在设立各种“假设”之后，仔细地进行分析、检证。

然而，还是有我十分确信“这样做一定没错”而立刻执行的事项的。

与其他大型超市相比，乐天柠檬的卖场是比较狭窄的。不知是否因为如此，有一个被称作“END”、位于顾客最容易看到的棚架的侧面空间，这一空间的商品陈列效果不佳。

因为采购应供货商的要求，摆放了好几种商品以强化促销，而结果是每一项商品都不显眼，变成一个陈列杂物的空间。

我发现这是采购的工作没有做好。我认为有必要给他们一些刺激。前面曾经说过，我刚到韩国7-11就任时，非常惊讶店里竟然没有摆放可口可乐，于是我决定摆放大量可口可乐，最后成功提升了营业额。从那之后我请有密切合作的可口可乐供应商帮忙，请他们在其中一个END，摆满可口可乐。

当时是7月，在饮料卖得最好的季节，这是我在这个行业里进行的一项大动作。

在这之前，那个区域根本不像是一个销售促销品的区域；而在这之后，瞬间变身成一个华丽的促销区。

季节也有推波助澜的作用，最后可口可乐大卖。没仔细思考、只是硬生生把多种商品塞满展架的采购们，对于这样的效果无不感到震惊。可能他们认为“超市就是把大型量贩店的卖场，按原样缩小即可”。通过这次的示范，他们才第一次真实感受到用心思考的威力与美好的成果。

可能他们认为我只知道便利店，根本没想到我会想出这种大胆的想法。但这就是我通过每天观察顾客动向，才能想出的策略。

经过两个月的观察分析，我认为乐天柠檬首先最需要的，是亲切的店员。典农洞店的员工们，完全不跟顾客打招呼，收银员结账时也不会看顾客，不看顾客是完全无法掌握顾客需求的。

插个话题，在韩语中并不存在像日语中“早安”“你好”“晚安”这种适用于不同时段的招呼语。不管早中晚，一律说“A nyo ha si mu ni ka”。这句话原本的意思是“日子过得可好”。

韩语中还有另一个招呼语“Pa mo ko so yo”，意思是“吃过饭了吗”。

我刚到韩国就任时，每次有人跟我说这句话，我都会想“原来韩国人是好吃的民族啊”。有一次，一位韩国朋友跟我解释了这句话是一句招呼语之后，我才终于明白，为什么别人跟我说完这句话，并不会出现邀约吃饭的话题，而是会继续一般的谈话。

像这样的一个招呼语也可以表现出日本人与韩国人感受上的差异。日本人打招呼的方式是随时间不同而进行的象征性招呼。韩国人打招呼则是问候现实人生中的欲望是否有被满足，是带有祝福意味的招呼。这样说或许有些夸大，但招呼的主题明显与日本不同。

另外，还有一个与上面两个不同，是日本人也熟知的招呼语“A nyo

ha se yo”。但不管是哪一个，都不曾在店内听到过。当然，相当于日语“欢迎光临”的“O so o si pu si yo”，也没有任何一位店员说过。

跟顾客打招呼，接待时眼睛看着顾客，才能知道顾客的需求。原本这是一家店铺负责人最重要的工作，如果连这一点都无法做到，根本没办法做生意。

于是，我要求店里的服务员打招呼，对每天早上第一位上门的顾客一定要问好。对于没有跟顾客打招呼习惯的韩国员工，一开始多少需要一些勇气。但一旦开始打招呼，会让人心情舒畅。

可能是因为我每天都会到店里去，典农洞店的员工们开始积极地打招呼。而且非常令人不可思议的是，即使店内的硬件与陈列没有做任何改变，气氛也变得明亮开朗起来。

特别是早上年纪大的顾客比较多，很多人是早上散步之余顺道来店里。打招呼与看着顾客眼睛说话，特别受到年长顾客们的喜爱。这些行为都开启了店员与顾客之间的对话，也更能听到新的顾客需求。

客人到超市来的目的

乐天柠檬典农洞店内，开始到处响起服务员们与顾客打招呼的声音。流通产业最重要的基础——亲切的服务开始在店内切实地被执行了。

接到亲切的问候，也让顾客更愿意向店员询问各种问题。“我在找这个东西”“这个季节有什么美食”“今晚的配菜有什么推荐”等，即使是不着边际的对话，也能透露出每个顾客的不同需求，并传到店员的耳朵里。

这时，非常重要的一件事是，这些信息不能止于与顾客对话的店员。好不容易从重要的顾客处获取的信息如果无法上传，则无法顺利提升对顾客提供的服务。蔬果部门、海鲜部门、肉品部门、熟菜部门、加工食品部门、日用杂货部门，每个小组获取的信息，由店长向总部传达，这些对企业而言都是最重要的信息。

这些说起来容易，但要切实执行却相当困难。我每天都会到典农洞店，顾客跟店员谈话结束之后，我能立刻确认顾客传达给店员的信息或需求。但在总部的会议上，我却久久无法听到当初顾客传达给店员的信息。

最后，经常是由我自己在会议上提出，信息才传达到总部。每次发生这样的事，我总是不断催促，希望尽快确立分店到总部的信息上传系统，但到能顺利实行还需要一段时间。

大约过了半年，总部才开始慢慢听到现场顾客的需求。

当时，韩国虽然已经有“超市”这个名称存在，但企业与组织内容还不完整。韩国人认为有社长、有采购、有店长，接下来只要把商品摆在店内就可以了，完全没有考虑到顾客，只顾着先把产业外形做出来，就认为完成了。

这也是韩国的特征之一。在这里工作过的人都知道，韩国人多半是先从外形着手。尽管其中也不乏一些新颖的外形，但内涵没有跟上，因而这些企业并没有在韩国顺利发展。但这也可以说是韩国人的厉害之处，总是先大胆挑战、打造相似的外形，而其中内容与外形一起切实成长的企业，造就了今日的韩国。

我通过店员听到的顾客需求当中，有一段对话让我印象特别深刻，那是一位年轻主妇的提问：“早餐煮哪一种鱼比较好？适合当午餐或晚餐的鱼又有哪些呢？”

她询问早餐、中餐、晚餐分别适合煮哪一种鱼。便利店是一个追求“应对变化”的行业。拥有多年便利店工作经历的我，第一次经营超市，竟然忘记这么重要的事。与便利店相比，超市不需要拥有分成很短时段的应对变化能力，但却还是会面对不同时段的“应对变化”需求。

我感觉到自己的专业也能在食品超市工作中发挥作用。我脑海中再次浮现出铃木敏文先生的那句话：“流通产业没有范本，只有永无止境地追求能让顾客满足的商品。”

消费者也希望食品超市有不同时段的变化应对能力。

首先，就从顾客反映的鱼鲜类产品开始着手吧。我拜托鱼鲜卖场的负责人，请他配合准备不同时段的商品。

所幸乐天柠檬里唯一一位日本员工佐藤文雄，过去在日本超市忠实屋服务时，就是负责鱼鲜部门。我首先拜托他打造出上午与中午过后两

个不同的鱼鲜类卖场。

中午以前的卖场设置，必须以午餐为对象准备合适的食材；中午以后摆放的商品，则必须以晚餐的食材为核心，并且需考虑隔天的早餐。

通过这件事，我了解到韩国人早、中、晚餐都吃些什么。

每个国家的家庭味道

韩国人在家里都吃些什么呢？

虽然我不是韩国人，但是在韩国生活，对韩国人的午餐和晚餐都有印象。我经常与韩国员工一起吃饭，也有很多外食经验。但是说到早餐，就比较难有具体印象了。

到其他城镇出差时，我也经常在饭店吃早餐。但饭店多半是西式的旅馆，早餐也多是自助式的。其中当然也有泡菜和韩式配菜，但因为是自助式，我总是会不自觉地拿海苔、荷包蛋等自己习惯的日式配菜。结果，虽然已经在韩国工作生活多年，但我还是不知道韩国的典型早餐到底是什么。

偶尔也有机会在饭店外吃早餐，这时我会吃粥和一种韩国人宿醉时会吃的，叫作“Hejanngu”的汤料理，这种汤料理的种类多得惊人。

“Hejanngu”的“Hejann”写成汉字是“解汤”，就是解酒的意思，“gu”则是汤的意思。这确实是一道可以消除宿醉疲劳，让胃获得解放的汤品。

在首尔中心地带光化门附近，清进洞的“Hejanngu”相当知名，非常具代表性，是用果冻状的牛血“Sonzi”和“Ugozi”（萝卜叶与大白菜外层的叶片晒干制成的菜干），加入牛骨熬制的汤及味噌[注]制作而成。

清进洞的“Hejanngu”老店，因为城市开发，现在搬到对面钟路大道的一栋现代大楼的一层，但还是相当有人气。一大早，店里经常可以看到朝气十足的老爷爷吃着“Sonzi”，喝着“Hejanngu”热汤，配着烧酒干杯

的画面。

看到这样的场景，会让人觉得那又何必喝“Hejanngu”解酒呢。但还是可以看出“Hejanngu”毋庸置疑是韩国传统的人气料理。

除了以牛血为主要材料的“Hejanngu”，还有市府附近知名的“武桥洞Bugokuchip”的鳕鱼干汤，“Kamujatan（猪骨汤）”专卖店卖的与猪骨汤味道差不多的“Pyodagi Hejanngu”，以及河豚火锅专卖店里加了河豚的“Hejanngu”。对日本人来说，在早上吃“Hejanngu”口味有些过重。适合日本人口味的“Hejanngu”，建议到在韩国有“美食胜地”之称的全州，品尝全罗道光州的“Konnamuru kuppa”。

“Konnamuru”指的是豆芽菜，“Konnamuru kuppa”也就是“豆芽菜汤”。这道汤品口味非常温和，让我觉得在酒醉的时候，最能温暖滋润肠胃，恢复元气。

韩国一般家庭的早餐，也经常出现Hejanngu当中的“豆芽菜”与“鳕鱼干汤”。其他种类的Hejanngu因为烹调方式比较复杂，一般不太常见。

除了粥与Hejanngu，一般韩国人在家吃的早餐，综合员工们的意见，与日本并没有太大差别。一般都是白饭、味噌汤，当然少不了泡菜，顶多加一道烤鱼或煎颗荷包蛋当配菜而已。

早晨太忙碌的时候，要做多道料理太麻烦。

制作烤鱼，在韩国最受欢迎的鱼种是石首鱼。尺寸大的石首鱼晒干以后，在韩国是一种被叫作Kurubi的高级食材。小的新鲜石首鱼则经常可以在市场看到，价格便宜，韩国人早餐时常吃。其他常见的还有鲭鱼及秋刀鱼。

我对乐天柠檬里另一位日本人佐藤说了我调查研究韩国早餐的结

果。佐藤对于我竟然对韩国早餐知道得这么详细感到吃惊，但这就是我做事的方式。针对顾客的需求彻底进行调查，分析之后设立假设。

佐藤在听了我的话后，自己也多方进修，最后成功打造出在超市业界也非常少见的、能应付不同时间和不同需求的鱼鲜卖场。

---

1. 在日本，味噌是最受欢迎的调味料，既能做成汤品，又能与肉类烹煮成菜，还能做成火锅的汤底。——编者注

早、中、晚三个时段顾客需求的食材都不同

对食品超市来说，最重要的还是“鲜度”。

就像在“生鲜三品”这个业界用语中，有代表“鲜度”的“鲜”字一样，水产、畜产、蔬果这三样商品对鲜度的要求特别高。当商品随着时间流逝而不再保持新鲜，也会变得没有价值。

超市当中最有趣的就属鱼鲜卖场了。乐天柠檬里有一个把鱼放在冰块上，让各种鱼跟顾客面对面的区域。这个区域陈设相当需要技巧。强调鲜度，让顾客心中涌现想要买鱼的想法，是这一区域最重要的任务。

在这个区域，要以各个季节不同的鱼鲜为主角，但是绝不能大量进货，堆得像山一样。

因为超市跟百货公司最大的不同在于，要尽可能节省人力成本，以降低成本。如果以摆在面对面区域、需要耗费很多人力成本的鱼鲜为主推商品，反而会使成本增加，最后没有办法满足顾客对于价格便宜的要求，也会给经营者造成负担。顾客还是要购买放在后台已经包装好的商品，才最有利于提高超市的收益。

典农洞店的鱼鲜卖场，保留了一个全长2米，临主要通道的最佳位置，作为鱼鲜面对面区域，上面摆放着白带鱼、鳕鱼、比目鱼、鲭鱼以及土魠鱼，还有在韩国做生鱼片很有名的无备平鲉。这种鱼在取完鱼片以后，骨架拿来煮火锅也相当美味。还有在日本北海道很受欢迎，但在日本其他地方知名度很低的岩鱼。

但是这个鱼鲜面对面区域存在一个问题，就是只要店员稍不注意，上面摆放的鱼很容易全部干掉，丧失所有的鲜度。这样一来，整个海鲜卖场就会丧失一开始设置这个区域的意义。

我首先要求员工将这个区域依据不同时段、顾客的不同需求进行陈设。

早上一开店就上门的顾客，如果买鱼的话，多半会在中午以前就煮掉，因此如果摆上特别新鲜的鱼，顾客应该不会就此路过。但是这么做的话，店家则必须一整天随着时间进行调整。一大早摆上新鲜的鱼货，如果可以马上卖掉当然最好，但如果没有卖掉，随时间丧失新鲜度的风险也必须考虑。鱼货摆在这个区域的时间越长，表面会越干燥，直至完全丧失鲜度。但是一直要员工时时注意喷水，又会浪费人力并增加成本。

考虑各方面利益得失后，我要求卖场在早上的时段在此区域完全不要摆鱼。到了会有较多顾客上门的中午以后时段，才把大量鲜鱼摆到台面上来。这样一来，上门的顾客能够感受到鱼好像都是刚到货，非常新鲜，应该能顺利地勾起顾客的购买欲望。

早上在海鲜类卖场，先摆一些可以当午餐或晚餐，可以煎烤也可以煮，已经分装好的在韩国很受欢迎的鲭鱼、秋刀鱼和白带鱼等，鲭鱼和秋刀鱼都可以当作泡菜锅的材料，分量会比鲜度更重要，因此分装好的大包装产品会更受欢迎。

大约到了下午五点，则摆上大量的家庭调理包。这是一种叫作HMR（Home Meal Replacement）的调理包，是美国先前推出的产品。主要材料和调味料都已经放进包装内，顾客买回家以后打开包装全部倒入锅里就能煮出火锅、炒出一道菜，或者推进烤箱烤一下马上就能吃，非常方便。这款产品的火锅系列卖得很好。至于生鱼片，如果从中午就摆出来，没卖掉容易失去鲜度，因此配合最多顾客上门的时段，在傍晚

才摆到台面上来销售。

像这样配合不同时段、进行最合适的卖场陈设，虽然后台的作业非常辛苦，但能成功打造出符合顾客不同时段的不同需求、具有应对变化能力的卖场，让海鲜卖场的销售量大幅上升。

在超市里面制作熟食

在食品超市里，除生鲜三品之外，另一类很重要的商品就是熟食。这是一个被称作Deli的项目。

我先前已经提到过，2001年，韩国街上传统市场的威力很强大。在这些市场里不仅可以买到食材，还能轻松买到已经煮好的熟食。通常一个传统市场里，就有好多家熟食店，提供各式各样使用鱼、肉、蔬菜制作出的韩国传统菜肴。因此，个人经营的超市里很少会卖熟食。即使是大型超市卖场，也多半是由外部的商贩进驻独自销售熟食，与超市没有关联。就像是同一栋建筑物里，同时有超市与熟食摊位一样。

当时乐天柠檬的竞争对手，由韩华集团经营的韩华超市，也没有把注意力放在熟食这个部分，只是以让熟食商贩进驻超市的形式在操作。

而在日本，自20世纪90年代就推出由超市直营制作的熟食，每年的营业额都有亮眼的表现。销售熟食的营业额在超市整体营业额中，已经占有非常可观的比例，其地位也不可动摇。

由超市直营自制熟食的好处，是可以与店家的销售策略联动。通过与生鲜三品联动，互补所产生的乘数效应对提升营业额有正面的影响。与日本当时的情况相比，韩国的熟食卖场似乎比日本落后了10年。

在开设乐天柠檬的企划阶段，为了与竞争对手有差异，我就考虑要做直营的熟食部门了。大型量贩店当中也有店家做直营的熟食部门，但是大多只有烤鸡或油炸食品，摊位并不像日本超市那样，与卖场有一体感。

我研究了日式超市的直营熟食部，因为直接在超市里烹调制作，最重要的元素还是鲜度。我打算不只是生鲜三品，熟食部门也要以一等一的鲜度，让顾客印象深刻。

但是这个想法在企划阶段受到公司的反对。大多数人都表示，注重熟食产品的提供当然很好，但好不容易为7-11建了一个专用的熟食食品加工厂LFD，如果乐天柠檬也能有效利用的话，效率会更高，不需要拘泥于一定要在超市内制作烹调。

但是我说服大家，超市与便利店不同，为了要展现便利店里所无法提供的鲜度，更应该在超市内烹调制作熟食。

就这样，乐天柠檬一号店典农洞店，成为韩国食品超市中第一家拥有直营熟食卖场的超市。

“在超市内依据来客情况制作熟食”，我以这样的概念经营熟食卖场。为了与其他竞争者有差异，卖场里还摆了炸猪排、烤鸡肉串、天妇罗等日式食物。熟食的菜色一定要配合季节设计，一天当中还要依不同时段改变商品陈列，让这一区域也拥有应对变化的能力。

熟食卖场的负责人要想出适合早、中、晚食用的不同菜色，还要随时段改变摆放的食物，非常辛苦。但大家所做的努力没有白费，熟食卖场受到大量顾客的好评。卖场早上及中午会摆一些小吃、轻食菜肴，晚上则会摆较多可以当主菜，以及一些适合下酒的菜色。我要求卖场负责人实际站在卖场走道上，从顾客的角度考虑，将熟食陈列成很美味的样子。

熟食卖场里甚至还提供便当。便当在当时韩国的便利店里，也卖得不怎么好，推广过程非常辛苦。但是因为便当都是在店里制作的，可以依当时的来客状况再决定要出多少量到卖场，因此损失很少。

韩国第一个水果甜度保证

最近我去韩国的机会又变多了，通常利用周末，实在没有时间的时候，也会当天来回。

每次去我还是会不自觉地到大型量贩店或街上的超市去走走，虽然没有什么要买，但就是想进店里看看。

看了以后我发现，最近韩国的大型量贩店和街上的超市，虽然每家分店还是有些许差异，但与当初我创设乐天柠檬时期辛苦的时代相比，令我有恍如隔世的感觉。几乎可以说，现在流通产业在世界各地的卖场，进步的程度几乎没有差异。

这可能是由于进入互联网时代，信息流通快速所致。2001年时，韩国不管是大型超市还是小型商店都落后日本卖场许多。但是现在韩国的年轻人，不只是去日本，也经常到世界各国去旅行。即使不出国，在网上就可以看到其他国家的文化、生活。其结果是，现在已经不会让人再有韩国落后日本的感觉了。

但韩国卖场也不是所有方面都变得跟日本一样。由于国情不同，有些卖场还是让人感觉不同，水果卖场就是其中之一。

水果卖场从展示架开始就与日本完全不同，韩国的水果展示架比较像欧美超市卖场。原因是日本与韩国家庭的水果消费量，有相当大的差异。

韩国人的水果消费方式比较像欧美人，单人的水果消费量较高。根据FAO（联合国粮食及农业组织）2011年的调查报告，人均水果消费量

排在第一的国家是荷兰，每人每天的平均消费量是444克，其次是澳大利亚400克，意大利386克，然后是巴西382克。此外，美国每人每天的平均水果消费量是266克，韩国是184克。而日本人只有140克，排在所有调查的176国当中的第127位，水果消费量在发达国家中少得惊人。

日本的水果质量很好，在国外也有很高的人气。苹果、草莓、梨子、桃子、葡萄、橘子等，明明生产很多好吃的水果，但与其他国家相比，消费量却少得惊人，让人感觉有点可惜。

看看日本超市里的水果卖场，也可以很明显地看出日本人的水果消费量不高。在日本的超市与便利店里，经常可以看到已经削好皮切块，打开就可以吃的小分量水果包装，用水产卖场来比喻的话，就像是综合生鱼片盘。

但是韩国人吃水果就不是用这样的方式。在韩国超市的水果卖场，经常可以看到水果是一大篮原状直接堆起来，就像欧美市场那样。也有很多是直接把农户送来的整箱水果堆在卖场，让顾客一箱一箱地买。在日本经济繁荣的时期，也看过水果以直接堆成一篮的方式卖，但最多的还是2~3个包装起来的形式，整箱卖的方式还真是很少见。

这可能是因为韩国一直以来大多都是大家庭的关系。与从很早的时代起核心家庭的数目便不断增加的日本相比，韩国一个家庭的水果消费量自然比较多。

我抓住韩国人喜欢吃水果这一点，认为如果采用当时韩国还未曾听闻的日本独特的销售方式，超市的水果会销售得更好。

这个方法就是当时日本已经非常普及的标示水果糖度检测。

温州柑橘糖度为12%~14%，草莓糖度为8%~9%，巨峰葡萄糖度为15%~20%，西瓜糖度为9%~13%，红玉苹果糖度为12%~14%，丰水梨糖

度为11%~15%。

上面介绍的糖度是各种水果的平均值，我要求乐天柠檬的进货人员只进糖度超过平均值的水果。就这样，乐天柠檬超市成为韩国第一个有甜度保证的水果卖场。顾客在乐天柠檬超市里买到的水果绝对好吃，这个策略也成功俘获了消费者的心。

但是这个策略很快就被其他超市模仿，韩国其他超市也采用同样的方法，这也是没办法的事。

乐天柠檬是韩国第一家为了方便顾客可以每天上门购物，而设立在一般住宅区街道的日式超市。现在不只是乐天集团，韩国各家流通企业，也纷纷投入超市市场。

那之后，乐天柠檬改名为乐天超市，分店遍布韩国各地。现在，直营的乐天超市共有467家，加盟店有84家。同系列的“百元商店”乐天市集999也有84家分店，乐天超市成长为有635家店的大企业。

我当时创设的第一家店——典农洞店，今日依然健在。

第6章 饮食文化与便利店

饮食习惯可以改变一个国家

在便利店工作真的很有趣。在店面有限的空间里，新的商品、新的服务、新的信息都能够被包含其中，拥有无限的可能性。

这个工作的趣味之一就是，可以改变住在店铺附近居民的饮食习惯，比如饭团。

这种日本经典食物的历史相当久远，最早可以追溯到弥生时代[注]后期，在杉谷茶田遗迹（石川县鹿岛郡鹿西町，现在的中能登町）发现的粽状炭化米块。这一发现可以表明，在弥生时代后期即使还没有“饭团”这个名称，日本人已经有将米饭捏成块状来吃的习惯。

弥生时代之后，饭团在历史上另一次被发现，是在横滨市都筑区港北新城的古坟时代遗迹。考古人员在从此处出土的便当盒中，发现了一个大颗的炭化饭团。

但大家一般认为饭团的历史，起源于平安时代[注]的“顿食”。“顿食”是一种用约一杯半蒸好的糯米，捏制而成的巨大椭圆形饭团。用我们平常每天吃的米饭来制作饭团，则是由镰仓后期才开始的。而现在用海苔包裹饭团的原型，则起源于江户的元禄[注]时期。

如上所述，在过去的历史中，饭团经历过几次划时代的变化。我认为在便利店内销售饭团，也可以算作其中之一。

便利店开始销售像现在的手卷饭团，是从1978年开始的。在那之前，饭团都是由妈妈在家里制作的食物，竟然能在店里买到，这在当时相当令人震惊。

“这种在家里做的食物，在店里不可能会卖得好。”虽然周围也有这样的声音，但消费人群以工作的年轻男性为主，销售量慢慢上升了。同时，便当和熟食类食品也逐渐畅销。现在职业女性很多，妈妈非常忙碌。虽然无法知道确切数字，但是现代人在外面购买饭团的数量，绝对比在家里制作的数量多。

现在，日本在便利店售出的三角饭团数量相当惊人。2016年，光7-11就卖出了20亿颗饭团。由这个数字推算，再加上大型量贩店和专卖店，日本人一年的饭团消费量就高达50亿颗。因此对便利店来说，三角饭团是最重要的主力商品。

50年前的人们与100年前相较，劳动时间增加，也有越来越多人需要在深夜工作，人们变得不一定在家里吃饭。在家里做饭的既定观念变得淡薄。到外面吃，或从外面买回家吃等，现代人有越来越多的选择。

饮食习惯改变，生活也会改变；生活的改变，甚至会改变一个国家，这一点都不夸张。

我认为，流通产业是能够改变一个国家人民生活的行业。

话题回到韩国。韩国是日本的邻国，同样以米为主食。韩国料理在日本也很有人气，泡菜、韩式辣酱、甜面酱、韩国海苔等在日本都耳熟能详，很多韩国调味料现在已经是日本家庭的常备品。

虽然是邻国，但两国人的味觉感受却有很大差异。先前已经提过，我觉得韩国人喜欢吃辣，明太子口味饭团一定能大受欢迎，结果却惨遭滑铁卢的故事。原因是辣也分不同种类。

由于味觉感受不同而得到的惨痛教训，还有韩国7-11卖出的紫菜包饭被顾客投诉有异臭的事件。经过调查以后，我发现了一件令人意外的事。原来并不是因为紫菜包饭的质量有问题，问题的关键点在于两国人

民味觉上的差异。

原来韩国人在制作紫菜包饭时，不会在饭里加醋。不习惯这个味道的韩国人，买了使用醋饭做的日式紫菜包饭，回家后用微波炉加热，结果产生了这个他们不习惯的味道，被他们认为是“异臭”。

但这就是醋加热以后的味道，并不是质量不好的问题。我们针对此事深刻反省，必须开发让不习惯醋饭的韩国人也不会害怕，放进微波炉加热味道也不会改变的醋。

在异国，是不可以强迫顾客购买自己认为“美味”的食物的。不管自己觉得多好吃，也会有不同国家的人无法接受，或是需要花一段时间才能接受的情况。特别是在该国被称为“妈妈的味道”的食物，对那个国家的人而言，早已建立起深厚的感情，不可能轻易地被改变。

在这一章里，我将围绕着味觉这个主题，介绍便利店与其奋战的故事。

---

1. 弥生时代是指公元前300—公元250年这一时期。——编者注
2. 平安时代是日本古代的一个历史时期，从794年桓武天皇将首都从奈良迁到平安京（现在的京都），到1192年源赖朝建立镰仓幕府一揽大权为止。——编者注
3. 元禄是日本的年号之一，指1688年到1703年这段时间。——编者注

不敢吃蚕蛹的年轻人

休假日天气好的时候，我经常会从南山的公寓住处，到三星集团李健熙会长所住的白亚豪宅前的梨泰院一带走走。

梨泰院离美军基地很近，当时有不少美国人喜欢的酒吧和餐厅，还有印度料理、泰式料理餐厅，欧美人喜欢的亚洲风情的古董、皮衣、包包的专卖店等，相当有异国风情。

步道边上，有整排各式各样的露天摊点及小吃摊。

有不少专卖仿造名牌的钱包、包包和衣服的露天摊点，摊贩们把这些商品在摊位上堆得像山一样。当时的梨泰院是这一类名牌仿造品的“圣地”，其中也不乏杰作。在LV（路易·维登）仿造品当中，也有拖鞋和坐垫。

LV在几年前确实出过拖鞋，但还真的没有出过坐垫商品。还记得我们曾开玩笑说：“那这样就不能说是仿造品了。”

在梨泰院、明洞、东大门、南大门一带，街上到处都是露天摊点及小吃摊，现在这些摊位都还在，在这些地方特别能感受到韩国普通民众的能量。

但是现在再到这些地方去看，可以发现有了一些细微的变化。有一种小吃摊最近不太常看到了。

这种小吃摊10年前经常可以在街上看到，从这种小吃摊飘散出来的味道非常独特，总是让我的鼻腔感到异样，那就是卖“蚕蛹”的小吃摊。

最近，这种小吃摊已经很少看到了。这种小吃在吃的时候，会有一种白色的液体从蛹中流出，在口中扩散，据说对皮肤很好，因此非常受女性的欢迎。当时经常可看到年轻女孩，人手一包大袋的蚕蛹，开心地边吃边逛街的景象。

但是最近很少看到这样的女孩了。走在首尔的街上，也不太会闻到这样的味道了。超市里还是有卖蚕蛹的罐头点心，但这种商品好像已经完全退出摊贩的第一线。

我问了几位首尔年轻的女性，对于蚕蛹这个韩国传统小吃的想法。没想到她们的回答竟然跟我这个外国人一样，觉得不喜欢那个味道。

现在在韩国，可以吃到汉堡、比萨、拉面，甚至是全世界各地不同的食物。很明显，他们的味觉及嗅觉已经出现了变化。

我住在韩国的时候，首尔的日式拉面店数量非常少，一只手就数得过来。以前梨泰院的第一企划旁边，有一家叫作“八十一番屋”的正宗日式拉面店。老板出身青森县，他经常感叹韩国人不懂他的拉面。

我听说当时首尔的人不太能接受猪骨高汤，所以豚骨拉面非常难卖。釜山虽然有一种猪肉汤饭料理，但首尔的人不太爱吃。

但是现在，年轻人聚集的街道——弘大入口周边，开了好几家豚骨拉面店，都非常有人气。现代的韩国人不敢吃“蚕蛹”，对豚骨拉面以及猪骨高汤的观念却改变了。这10年间韩国人对饮食的喜好，确确实实出现了变化，我甚至听到有越来越多的韩国孩子说不喜欢泡菜。

而这样的改变，正是韩国消费者国际化的表现。也因为如此，我认为韩国的便利店产业即将吹起一股新的风潮。

腌泡菜

在首尔的街道被枫叶染得像宝石般艳红的秋季里，市府前广场举办的活动，宛如一场红色盛宴。

很多人戴着会让人联想到辣椒粉的大红色头巾，来参加这场腌泡菜文化祭。腌泡菜？是的，就是在正式进入寒冬之前，腌制大量的泡菜，以储备漫长冬季的生活食材的活动。这项传统活动被搬到市府前的广场上，以文化祭的名义举办。

首尔一般在11月的最后一周到12月的第一周举办这项活动。比首尔温暖一点的釜山，则在12月中旬举办。

以前在韩国，公司甚至会额外给员工放假，让他们回家参与这项活动，这是国家的一大传统盛事。但现在在首尔等城市，这样的习俗逐渐变得少见，越来越少看到传统市场里白菜堆得像山一样高，到处都有人聚集一起腌泡菜的景象。

韩国以前到了这个季节，某一户人家要腌泡菜的时候，附近的人都会聚集过来帮忙，合力花一天时间腌好泡菜，隔天别家要腌泡菜，再全部的人一起过去帮忙，我听说这在当时是理所当然的事。每一户人家都会有好几个腌泡菜的瓮器，以储备度过寒冷冬季的食材。调味则每个家庭各异，各自有独特的传统口味。

白菜先用盐脱水以后，再与各家传统口味不同的腌酱拌匀，然后整成圆形放入瓮中。以前往来的客户中，一位年长的会长曾经告诉我，由附近聚集过来的女性们会一边闲话家常，一边在晚秋的蓝天下开心地进行这项工作。

这项工作进行的时间大约是11月底。当时温度已经很低，工作时双手需要碰冰水，非常辛苦。但是附近的人聚集在一起，一边工作一边开心地聊天，彼此交流，气氛非常融洽。

但是现在的韩国，越来越少人自己在家里做泡菜，多半是买的。与日本一样，由于生育率较低和老龄化问题，近年来这种美好的传统文化逐渐流失，令人感到惋惜。

说到腌泡菜的量，我曾经看过这样的新闻报道：朝鲜受台风直击影响，东北部的罗先特别市一带发生水灾，导致腌泡菜必不可少的白菜及萝卜价格高涨。因为白菜及萝卜的主要产地发生水灾，收成减少，蔬菜必须先作为该地区人民的生活必需品，因此白菜及萝卜陷入短缺的状态。

听到这样的新闻，我心想也许朝鲜与韩国不同，还留有腌泡菜的传统习俗，于是进行研究。结果发现了一个非常有趣的数据，在朝鲜一个四口家庭要腌制泡菜，需准备的食材如下：

白菜350公斤，萝卜200公斤，辣椒粉及蒜头各3公斤，盐18公斤。

注意，单位不是克，而是公斤。虽说这是度过冬季重要的食材，但这样的分量也太过惊人。这在今日的韩国是相当罕见的数据，但也许以前在韩国，四人家庭腌泡菜，就是需要这么大的量。

听说现在韩国不喜欢吃泡菜的人越来越多了，我想这是韩国受国际化影响的表现之一。虽说喜好是个人的自由，但传统的饮食文化，还是希望人民能多加重视。

韩国的发酵食品

以前，在韩国，像味噌、酱油、韩式辣酱、青曲酱这一类的调味料，都是民众自己在家里制作的。

众所周知，日本现在的YAMASA酱油，创立于江户时代[注]的1645年。很多大型调味料及酒类的食品企业，都是在江户时代就创立，慢慢发展成今日的大企业。

但是韩国食品类制造商发展至能被称作产业的，则大多是在第二次世界大战以后才创立的。在这之前，各种食品大多是家庭自制，也由此形成了韩国传统的饮食文化。

韩国的发酵食品，都是用家中瓮器自行制作。瓮器的起源，一般被认为是高丽时代或朝鲜王朝时代，尽管确切史料不详，但韩国发酵食品的历史却是随着这些瓮器一起开始的。

有哪些食品是使用这些瓮器制作的呢？

大豆煮过以后粗略地压碎，做成四角或圆形的味噌丸子，是韩式辣酱的原料。把这些味噌丸子用干稻草绑起来，接上枯草菌，吊在通风良好的梁下进行第一次发酵，然后瓮器才出场。把味噌丸子放到瓮中，加入水跟盐。当盐水变黑以后，酱油就完成了。味噌跟酱油可以同时做好，下方沉淀的柔软固状物就是味噌。也就是说，用同一个瓮器就可以做出味噌跟酱油。

接下来，味噌丸子又可以做出韩式辣酱。做法是把味噌丸子、上乘麦芽清液、辣椒粉、煮好的糯米以及盐，全部拌匀放进瓮器里，完全发

酵后就是韩式辣酱了。

下面，我介绍一下韩式纳豆清曲酱的做法。把大豆和干稻草放在40~45度的环境下自然发酵，大豆顺利长出枯草菌以后，粗略地压碎，弄成圆形，然后放进瓮器内保存。每次要做清曲酱辣汤的时候，再取出一些与盐、辣椒粉混合使用。

食用醋则是在瓮器里加入谷物或水果等当原料，利用附着在水果上的酵母菌进行发酵制作而成的。

盐辛则是在海鲜上撒上大量的盐，放入瓮器中，利用盐来发酵制成。盐辛可以直接吃，或用来煮火锅。最好吃的方式是当作泡菜的调味料，做成虾盐辛或沙丁鱼盐辛。

再说一下韩国一定不可少的泡菜。正如“泡菜瓮”这个专有名词一样，瓮器是让泡菜发酵、保存必不可少的工具。

除此之外，各个家庭也会自己用瓮器制作马格利酒。

正如上面介绍的，韩国有各式各样使用瓮器自己在家制作的发酵食品。可能是由于韩国比日本温度更低、更干燥的原因，韩国非常适合制作发酵食品。

韩国人在家里自己做调味料、各式食品，甚至是酒的历史相当长，但是到了第二次世界大战以后，这种传统开始转变了。

1946年，朴丘飞（音译）买下首尔一家原本由日本人经营的三矢酿造厂后，创立了“泉标酱油”。“Sempio”现在是韩国最古老的食品制造商之一。在那之后，韩国酱油的制作场所慢慢由家庭转变到食品工厂，各个家庭再到商店购买。

在那之后，味噌及韩式辣酱也逐步由Sempio、CJ及大象等大型食品

企业制作，韩国的国民食品泡菜也不例外。这些现象当然都可以简单地归纳成是全球化的潮流，但总令人感到惋惜。

但是现在这些韩国传统食品行业，是韩国寄予厚望的出口产业。如果现在这些韩国传统食品还是由家庭制作，要进军全球市场可能很难。

以韩国发酵食品的传统为基础，并随时采取能够应对市场需求的态度，如果能够做到这两点，相信韩国传统食品被世界接纳的时代即将到来。

---

1. 江户时代是指1603—1867年这一时期，又称德川时代。——编者注

纳豆风潮

今天在韩国家庭里，有一项日本食物非常流行，那就是纳豆。

可能有人会认为，韩国不是原本就有纳豆吗？确实，韩国自古就有一种用大豆发酵的食品，叫作清曲酱。我前面提过，以前在韩国，韩式辣酱、味噌一类的调味料都是在家里自己制作的。清曲酱也是其中一种，在家里很简单就能制作。

是的，韩国的纳豆——清曲酱，在韩国是一种调味料。清曲酱看起来跟日本的纳豆相似，但吃法却不同。清曲酱吃之前要压碎，与盐及辣椒粉拌匀，做成清曲酱汤是最常见的吃法。

对清曲酱散发出来的强烈味道，韩国人中有能接受的，也有不能接受的。我也吃过几次清曲酱汤。这道料理刚上桌时候的味道，我觉得还好，但这可能是由于我是日本人，常吃纳豆的缘故。我能理解有些人对于这样的味道，确实会退避三舍。

吃的时候很美味，但是吃完以后，这股强烈的味道会在体内滞留半天左右，让我也有点受不了，这是吃日本纳豆时不会有的感受。原来，韩国人对于清曲酱的喜好会如此壁垒分明的原因在这里。

以前在首尔，很少店家会销售清曲酱。在我的记忆里，偶尔会看到卖清曲酱的粉末或锭剂[注]状的健康食品的，但却不曾看过直接在街上卖清曲酱的。我在创立韩国第一家食品超市乐天柠檬时，也没有将其纳入商品清单。那个时候，清曲酱多半是人们自己在家制作，或是由亲友那边分一些来使用。

去过韩国的人，应该很多都看过在餐馆或传统的韩式老宅里摆放着巨大瓮缸的景象。最近，有不少餐馆也会特意摆放瓮缸作为装饰设计的元素，但这些瓮原本是在家里用来制作泡菜以及大部分调味料，用来发酵、保存的。

现在的韩国，到百货店或量贩店买味噌及酱油已经变成理所当然的事。随着这种潮流，清曲酱在量贩店一类的商店里也有销售。

而我住在韩国的时候，只有日本食品专卖店在卖日本Takano Foods出品的冷冻Okame纳豆。有时去釜山出差，饭店自助式早餐里，会摆放不知名的日本厂商制作的纸盒装纳豆，可能是由下关或福冈通过船运由跑单帮的人运过来的。不管如何，我在韩国的时候，韩国市场上可以说完全没有商家在卖日本纳豆。

但大约在四五年前，在韩国光靠豆芽菜及豆腐两种产品就卖出高达1000亿日元的食品大企业Pulmuone，由日本取得技术，开始在大型量贩店销售与日本一样的纳豆。最初几年虽然非常辛苦，然而，当纳豆的保健功效在韩国传开以后，人气便开始直线上升。

虽然已经在大型量贩店上架，但也并非全韩国都能买到，乡下很多地方还买不到，因此以电视购物的方式，销售限定数量的冷冻纳豆，如今已经是每个月必定售完的商品。这股风潮搭上日式饮食风潮，现在韩国也非常流行吃纳豆了。

目前，韩国制造纳豆的食品厂商只有Pulmuone一家，因此韩国食品行业的从业人员也开始积极与日本纳豆制造商接触。日本的纳豆会出口到美国、中国，但却还无缘进入韩国市场。

反而是原本就很注重健康的韩国人，过去都不曾对纳豆这种健康食品表现出兴趣这件事，让我感到不可思议。

1. 锭剂是指各种形状的硬块制剂。——编者注

韩国历史悠久的食品企业

在日本的食品企业中，历史超过好几百年的老店有很多。那么，韩国的情况又如何呢？

好奇的我进行了一些调查。我找到一份2008年韩国中央银行调查的，关于“世界各国有两百年以上历史的长寿企业”的报告，让我们来看看内容。因为跟2012年《日经Veritasz》发表的“世界各国有两百年以上历史的老字号企业”的数据有些许差异，因此我把《日经Veritasz》（以下简称日经V）的数据标示在括号中供大家参考。

在韩国中央银行的调查里，世界上有两百年以上历史的企业共有5586家。

其中，日本企业占压倒性多数，有3146家（日经V：1850家）；其次是荷兰，有222家（日经V：不明）；法国有196家（日经V：376家）。

在亚洲，中国有9家，印度有3家。而韩国有两百年以上历史的企业，在日经V的调查里有1家，但是在韩国中央银行的报告当中，则是一家都没有。

韩国中央银行与日经V调查结果的差异，可能是由于调查的年份有四年的差异，再加上认定基准不同造成的。

因此我自己调查了一下韩国现存的历史悠久的企业。斗山集团创始于1886年，东洋药品工业创始于1887年，但这两家公司都没有超过两百年。

我们再回头看看食品企业。前面介绍过的酱油制造商Sempio创始于1946年，已经是历史最久的食品企业了。CJ集团是三星集团于1953年8月创立的第一家制造业企业，一开始叫作第一制糖工业，一直以来都是韩国食品产业的领导者；该企业于1993年7月从三星集团独立出来，2002年10月，取“第一”的韩语发音首字母“C”，以及“制糖”的韩语发音首字母“J”，改名为CJ并沿用到今日。

大象集团一开始是1956年创立的东亚化成工业，之后推出韩国版的味精——味元，才开始步入食品产业。

日本人非常熟悉的乐天，一开始是辛格浩在1948年6月于日本创立的口香糖公司，在日本成功了以后，于1967年回到韩国并转变为食品点心制造商。

同样是点心制造商的Orion集团，于1956年7月创立。每日乳业的前身——韩国酪农乳业创立于1969年。先前在纳豆段落提到的Pulmuone创立于1981年。

综观这些数据，可以看出，在食品产业里，支撑韩国经济的各大企业，几乎都是第二次世界大战之后才成立的。

现存韩国企业当中历史最久的斗山，目前以重工业为主业。但我在韩国的那段时间，它也经营过OB啤酒（奥杯啤酒）、食品批发、外食等企业，现在这些企业则大部分都已经转手。

在世界各国中，日本历史悠久的企业数量最多，这可能和日本四面环海，过去较少受到外国侵略也有关联。江户时代甚至曾经实行过两百多年的锁国政策，这在世界上也是少见的，只需要考虑国内情况，可能也是日本企业能够稳定成长的原因之一。由于不会被外在因素所左右，因此很多企业得以源远流长。

日本最古老的企业是建筑业的金刚组，于578年创立。食品产业中，则是1337年于镰仓时代创设、位于爱知县冈崎的“Maruya八丁味噌”。

日本最古老的食品企业，创立时是由酿造业起步的。与韩国不同，在日本，不管是酒还是味噌都没有办法简单地在家里自己制作。这是由“酒和味噌用买的方便又安心”这样的需求而催生出的产业，需求驱动型产业就是这样产生的。

便当的时代来临了

日本的百货公司地下，一般都是宽阔的食品街。在这个空间里，有各式各样的熟食及点心、甜点类商品供消费者选择。

近十年来，韩国百货公司食品店里的商品也越来越多元且丰富。新世界百货公司将位于南大门总店的食品店改装过后，业绩比前一年上升了20%，这甚至也带动名品店的销售额比前一年上升了9%。

卖场为了吸引消费者的目光，希望上门的顾客都能尽情购物，也积极将店面布置得最华丽。欧洲情调的墙面或整面玻璃砖直达天花板，每个摊位都像一家独立的店面。

商品展示上也有些不同于以往的新尝试：将韩国传统发酵食品跟天然食品归在一类，采用像英国高级红茶店一般的设计，把韩国味噌等商品冠上各个制造商的名字一字排开，让人看了以后都忍不住想要购买。

生鲜三品方面也做得非常精彩，海鲜卖场设计得就像美国的鱼市场，肉类卖场也被全新改装成欧洲百货的感觉。

变化最丰富、最多元的，非熟食卖场莫属。有世界知名专卖高档食材的DEAN&DELUCA（一家高端食品连锁店）进驻，猪腿肉生火腿专卖店、干酪专卖店等，网罗了世界各地丰富的美食，让人看了兴奋不已。

其中最让我高兴的，还是将便当作为核心产品，便当、熟食区域的丰富多元化。各种风格的便当及熟食让人眼花缭乱。便当俨然成为熟食店的主力产品这件事，让我大开眼界。

因为2000年年初，我千辛万苦地在便利店推便当时，周围总是不断有这样的声音：“在韩国人的观念里，冷便当是穷人吃的食物，韩国人不可能接受便利店里的便当。”

现在的韩国人对日本饮食已经有充分的认识，并且认同以松花堂便当为代表的日本高级便当文化。韩国饮食习惯正逐渐全球化，当时我们努力想要追求的时代终于到来，我颇为感慨。

美食街的座位也设计成质感高级的吧台形式，人们可以在这里优雅地吃着从周围买来的食物。

有一家叫作“金先生”的紫菜包饭专卖店，柜台前排了长长的一条人龙，问了以后我才知道，原来是最近首尔很有名的一家紫菜包饭专卖店。

对女性顾客来说必不可少的甜点、点心区域，也有许多知名品牌进驻。有在日本人气历久不衰、以堂岛蛋糕卷驰名的“Moncer”，以及在表参道排队人潮不断的美国爆米花店“Garrett”。

这个全新的新世界百货，其基础概念，是2012年新世界百货在清潭洞新开幕的SSG食品市集。SSG是新世界百货以首尔高级住宅区内的住户为目标客群，新开设的食品超市。

清潭洞的SSG刚开业的时候，看到它销售由韩国饭店制作的松花堂便当，我吓了一跳。便当虽然被冠上松花堂的名号，但从便当的外观菜色，可以感受到制作者不确定到底能不能受到消费者喜爱的惶恐不安。那之后过了两年，现在在南大门新世界百货总店内，SSG二号店的松花堂便当，已经非常出色、广受韩国消费者的喜爱。摆放在店头的便当数量，以及顾客的购买人数，都证明了这一点。

便当在韩国的百货公司有人气，早在好几年前，《国民日报》就曾

经这样报道：“过去以三角饭团一类轻食为主的便利店便当开始出现变化：拥有丰富的内容以及食材，分量足以代替正餐。韩国近来独自生活的人越来越多，便当的需求量急速上升，各企业之间的竞争也日渐白热化。”

韩国便利店的便当销售量开始上升，始于2010年GS25的成功宣传。GS25邀请女星金惠子担任形象代言人，推出一系列便当后开始大卖。

金惠子在韩国是有“国民妈妈”美誉的资深女星。日本人或许对她有印象，她在2009年一部叫作《非常母亲》（英译：Mother）的电影当中，扮演母亲的角色，这部电影是由她和在日本也具有相当知名度的元斌一起担当主演的。她以电视剧《田园日记》中母亲一角在影视界奠定了不可动摇的地位。2002年我到韩国的时候，这部韩国最长寿的电视剧虽然已经结束播出，但后续又连续播出了22年，也足见其历久不衰的人气。

在那之后，各家企业竞相启用艺人作为便当的形象代言人，全力展开竞争。

韩国7-11，以女子偶像团体Girl’s Day中的成员为形象代言人推出“惠利便当”，卖出了190万份的佳绩。

CU为了与各企业抗衡，推出“国民的餐桌便当”，种类有韩式凉拌菜、韩式煎饼、炖煮物等，大量使用过去在韩国便当里不曾见过的配菜是其特征。韩国便利店的便当开始热卖，是一个令我感到非常开心的变化。

因为在2002年时，我是那么拼命地推销便当。当时便当在韩国便利店的销售量，一家店平均一天卖不到一份。好不容易才让各分店店主们愿意让三角饭团上架，但是对于便当，他们的说法还是一样：“韩国人

一般不喜欢吃便当。只要有2500韩元，就可以在附近街上餐馆吃到热乎的饭菜，便利店里的冷便当不可能会卖得好的。”

虽然如此，我还是极尽所能地推出各分店店主们会比较乐意上架的新产品，日式的天妇罗便当、幕之内便当[注]、猪排便当，韩式辣炒牛肉便当、烤牛肋骨排便当。使用好吃的原材料、调整制作方式、装盘方式等，我们一边尝试，一边努力摸索消费者会喜欢的便当种类。那段日子现在回想起来有些令人怀念，但或许对于推出便当，在时间上还太早也不一定。

事实上，我能理解分店店主们所说的。当时韩国人“吃冷便当的人，是没有钱到餐馆去吃饭的人”的刻板印象还太强烈。但在韩国人这个既定印象改变之前，我就离开韩国了。

就在那之后的2003年，韩国又吹起了一股日式居酒屋风潮，韩国人开始对日本的食物感兴趣。在众多日本美食当中，“松花堂便当”这个日本传统美食也被介绍到韩国，百货公司的美食街里也开始销售“松花堂便当”。

人们对“冷的便当等于穷人的食物”这个过去的负面印象，在“松花堂便当”推出之后有了改变，原来便当也可以很高级。

韩国便利店的便当销售量慢慢上升。最近在营业额排前列的分店里，单店一天也可以卖出10份以上的便当。今后随着社会生育率低、老龄化等原因，独居人口会逐渐增加，相信人们对于便当也会有越来越大的需求。

虽然便当的销售数量还远不及日本的便利店，但我深刻感受到韩国来到了一个便当可以在便利店里热卖的时代。便利店的时代即将来临。

---

1. 幕之内便当以前指于观剧中场休息时吃的便当，现在泛指菜肴很多的便当。——编

者注

饭团纪念日

现在在韩国，有一个“饭团纪念日”。

这是我当初为了推广促销三角饭团所想出来的策略，并且希望能将其变成一个节日……很可惜并不是这样。

事实上，当时我确实想过要创造一个“三角饭团日”。“pepero”的点心厂商取其产品的棒状外形把11月11日定为“pepero日”，因此，我向员工提议不如我们也来创立一个“饭团日”。

但是当时，我们好不容易让韩国人认识了三角饭团，饭团开始大卖，因此团队每天都专心致力于推出新的口味、产品，非常忙碌，实在没有余力分心到这件事上。

那么，为什么现在韩国有“饭团纪念日”呢？原来韩国人原本就非常会创造各种纪念日。

因为是“三角饭团”，韩国便利店便把每月的3日作为促销纪念日。

目前饭团销售量的增长，虽然不如当初热潮刚刚掀起时激烈，但知道三角饭团现在甚至有纪念日这件事，还是让我无限欢喜。

现在韩国的便利店，甚至会以3月3日为中心，将3月2~4日设为“三角饭团日”进行促销活动。在这期间，只要买饭团就会送一罐饮料。

日本的便利店经常会将150日元以下的饭团，以100日元销售，来进行促销，但这并不是纪念日。促销的手法虽然非常有效，但是却没有纪念日的趣味性。也许日本也可以创立一个“饭团纪念日”。

日本虽然没有饭团纪念日，但有一个“惠方卷[注]日”。惠方卷热潮诞生的由来也很有趣。

在节分[注]日的时候，朝向那一年福神所在的方位，吃一种包了七种象征福气的食材的巨大特色寿司卷，可以趋吉避凶、大吉大利。这原本是一个地方上的习俗，在便利店的操作下被扩散到全日本。

在节分日推出这种巨大的惠方卷，最初是由FamilyMart于1983年开始的，在大阪及兵库县曾创下销售纪录。

1989年，7-11在广岛市负责七八家加盟店的区域督导，在与分店店主的谈话中得知了惠方卷，于是思考是否能以这个习俗举办促销活动。一开始，惠方卷仅在广岛市的7-11进行销售，来年扩大销售区域，1995年销售范围已经遍及整个西日本，1998年被成功推广到全日本各地。

紫菜包饭也是韩国的人气美食，在商品营销人员的努力下，也许不久的将来就可以看到韩国便利店在农历过年时推出惠方卷。

---

1. 惠方卷是一种相对较粗的手卷寿司，里面有七种食材代表着七福神，卷起来吃能把福气吃掉，因此又叫“招福卷”“幸运卷”“开运寿司卷”等。——编者注
2. 节分就是把两季节个分开的意思。在日本，作为冬季的最后一天，立春的前一天，现在的日历中将2月3日定为节分来庆祝。——编者注

不喜欢小包装的韩国人

韩国的便利店外，都会有一个空间放几张桌子，让人们可以在这里用餐，稍微休息一下，有时还会看到有人在这里喝酒，但在日本则没有这样的设计。

看到这样的景象，我突然灵机一动，委托商品部门开发一人份的即食下酒点心。这是我从日本的酒类专卖店可以“角打”而得到的灵感。所谓“角打”，是指有些店铺会在店内设一个角落，让顾客可以当场畅饮，有时甚至销售下酒点心，就像迷你居酒屋。

一开始，我其实不太喜欢顾客在店门口喝酒。因为我担心如果店门口有男性聚集饮酒，女性顾客自然不愿意入店消费。

而当时团队正处于摸索、挖掘食物类产品新客户群的时期。便利店虽然经营得比先前成功，但便当、熟食等即食类产品，整体还是陷于苦战。

在韩国便利店里，卖得最好的产品是香烟。香烟营业额占总营业额的40%，其次是饮料、泡面一类可以马上吃的一般食品，这类食品的营业额占不到20%。接下来是以牛奶为主，需每日配送的食品类商品，这类食品的营业额约占12%，然后才是营业额不到8%的酒类。

而三角饭团一类的鲜食产品，则在这之后才排上名次，其营业额只占总体营业额的不到7%，这在日本根本是难以想象的数字。

我在韩国7-11的时候，因为有三角饭团热潮的推波助澜，鲜食类产品的营业额曾经一度超过总体营业额的10%，但却从不曾像日本便利店

那样轻易地超越30%。

比鲜食产品销售得稍微好一点的是酒类，于是我想出一个苦肉计，希望可以搭酒类销售的便车。首先，我要求团队开发一些保质期比较长、以干货为主的下酒点心。

当时，韩国的食品包装分量都很大。排在冷冻食品人气第一位的饺子，最小包装也都在1公斤以上，任何产品都使用大包装似乎是理所当然的。但这样的分量在大家庭还好，对于单身及人数较少的家庭来说，实在是太多了。于是，我要求团队设计一系列迷你包装产品，不只是饺子，所有在韩国有人气的冷冻食品，都是以200克左右的迷你包装进行销售，结果销量很好。现在，韩国的便利店，从汉堡到比萨，都是以这样的小包装产品为主流的。

冷冻食品的单价很高，我认为做成小包装，单价下降，会让顾客更容易购买，顾客也会很开心。这个策略也相当成功。

随着这股潮流，接下来我请团队将下酒点心也做成小包装。当时日本便利店卖的下酒点心，也都是以这种分量小、可以一次吃完的商品为主流，我把这个方法应用在韩国便利店里。

然而，当时公司内部激烈反对。他们的理由是："在韩国，下酒点心的分量不够大，就无法满足顾客的需求。"而且，下酒点心的价格区间与高价的冷冻食品不同，很多都是即使大包装也很便宜的。他们表示，即使做小包装，顾客也不会觉得比较便宜，会有没有赚到的感觉。这样一来，不是反而卖不掉吗？

没有办法，我只好放弃这个想法。

但是真的没有其他方法了吗？顾客都在店门口喝酒了，如果能够准备可以配酒的美味食品，一定会是一个商机啊。

当时我在韩国的便利店，第一次引进薄酒莱葡萄酒。我的想法是，酒以及下酒点心，基本上是以男性顾客为主要消费群体，但如果是红酒应该也能够吸引一些女性顾客。我还引进了飞机上才会出现的各式迷你瓶酒类，希望能够吸引更多女性顾客，当然也委托商品部开发适合搭配这些酒的点心。

结果，成绩并不理想。正如韩国员工们所说，当时韩国文化相当注重排场。与买少量的商品相比，大家已经习惯买一份大分量的商品一起分着吃。希望便利店可以演变成街角迷你居酒屋的想法，并没有受到顾客青睐。吸引女性顾客的策略也落空了，因为女性们对于在店门口喝酒还是有些顾忌的。

那之后，过了好长一段时间，韩国人才慢慢开始接受小包装的下酒点心。现在韩国的便利店也跟日本一样，可以看到很多小包装的下酒点心了。

当时我所提出的“到便利店喝点小酒儿”的概念，日本近来有人将“超商”与“酒吧”结合，在东京日本桥开了一家名为“cisca”的小酌驿站引起了大家的关注。这家店设计新潮，各类小酌相关商品一应俱全，即使女性也能安心上门，这类商店或许在韩国也能受到欢迎。

禁烟风潮的反手取胜心法

这对吸烟的人来说是个坏消息，2015年韩国的香烟涨价了。原本一包烟2500韩元，后来上涨到4500韩元，价位几乎与日本相同。近几年，韩国对餐饮店等公共场所的吸烟规定已经很严格，2015年起，甚至严格限制二手烟，餐饮店内连吸烟区也不能设置。

全韩国的餐饮店、网络咖啡厅、巴士站等公共场所全面禁烟。虽然在餐饮店外面设置室外吸烟区并不违法，但若在行人较多、恐危害一般群众健康的地方也是禁止设置的。若在餐饮店内吸烟，店主可能面临170万韩元的罚款，吸烟的客人也会被罚10万韩元。而且电子香烟也被视同为香烟，不可在禁烟区域吸，规定非常严格。

韩国早在2005年便加入世界卫生组织（WHO）的烟草控制框架公约（FCTC），经过了这么多年，政府规定终于正式跟上。而这个问题韩国便利店也牵涉其中。

前面已经提到过，韩国便利店里卖得最好的商品就是香烟，香烟带来的营收约占总营收的40%，便利店的利润严重依赖香烟的销售。

然而卫生部门与企划财政部还颁布了《香烟事业法施行规则》，里面有许多限制香烟广告的相关规定。例如香烟广告牌、过去于收款机上常见的香烟广告、模型不得出现于商店内等，并要求相关从业者必须在半年内整改完毕。

前面提到的公共区域禁止设置吸烟区的规定，对香烟销售无疑是雪上加霜。其实这个法案在2014年9月就已经提出，但由于便利店经营者的反对而受阻，但隔了一年还是颁布了。

这对韩国的便利店到底会有多大的影响呢？过去各分店让香烟公司在店内刊登广告，KT&G（韩国唯一的香烟制造商）一年向便利店支付的总共约1300亿韩元的广告费用将不存在。其中各分店店主每个月会得到的30万~50万韩元的香烟广告收入自然也会就此消失。

再加上香烟涨价，可以想象香烟的销售量势必会减少。

对韩国便利店来说，2015年是香烟销售困难的开始。日本的禁烟形势相当严苛，韩国的现况对吸烟者而言，也变得相当艰难。

然而危机就是转机。便利店若能充分发挥应对变化的基本能力，也许这波禁烟风潮会出乎意料地充满商机。

以日本为例，因为禁烟的店家增加，某些咖啡店及居酒屋以可以吸烟来招揽客人，反而生意变好了。

韩国这次虽然室内及公共场所全面禁烟，但在室外设置吸烟区，原则上在行人较少且不会危害大众身体健康的情况下，还是被允许的。

看过韩国便利店的人就知道，门口摆放桌子的店铺大部分都将此区设为吸烟区。

那么何不顺着政府的政策，将此区改造成吸烟区呢？虽然禁止宣传香烟，但对于便利店而言，在不危害国民健康的前提下，于屋外设置吸烟区这个策略，也许值得考虑。

但是有一件事必须特别注意，那就是绝对不可以让人有“便利店等同于吸烟区”这样的印象，否则可就赔了夫人又折兵了。

关于这一点，我希望能借助韩国优秀的设计能力，打造一个干净的室外吸烟场所。

如果能够实现这个想法，为了吸烟而上门的顾客，在店里滞留的时间自然会变长。韩国最近也开始有像日本一样的便利店咖啡。以后也许会有人在抽一支烟的同时，会想点一杯便利店的咖啡放松一下。

韩国政府的规定严格，推行起来可能不会那么简单。我希望韩国便利店可以考虑一下这个方案。

情人节

2月14日是情人节。

和日本一样，在韩国情人节也是重要节日之一。这一天，首尔的街上到处都有红色或粉红色的爱心装饰。2月在韩国还是天寒地冻的，华丽热闹的情人节，就像是在跟漫长的寒冬告别，迎接春天的到来。

对便利店来说，情人节是星期几非常重要。如果情人节那一天是周六或周日，对便利店来说，就少了一点节日的气氛。

因为对便利店来说，情人节真正的决战重点在于“义理巧克力”[注]。

虽然也有例外，但原则上一般人不会在便利店购买“本命巧克力”[注]，大多数人会到百货公司或专卖店去买精致昂贵的巧克力。

但是情人节有“义理巧克力”这个非常优良的传统，在韩国跟日本都有送同学、同事或上司巧克力的习惯。因为必须准备比较多的巧克力，很多人会在价格低廉的便利店购买。当然，我们每年也都会不遗余力地增加巧克力的种类、提升巧克力的美味程度。

然而，如果情人节遇上周末、假日，因为不需要在办公室发放巧克力，所以不管多努力，“义理巧克力”的销量都会下降。

几年前，在公司及学校交换义理巧克力就像义务一样。即使情人节当天是休假日，也一定会在前一天或隔天交换，因此销量都还算不错。但最近过情人节的风潮逐渐退去，演变成如果遇上休假日，人们并不会特别交换巧克力，真的非常可惜。最近，甚至有越来越多女性认为交换

义理巧克力是一种资源浪费，因而不再送义理巧克力。

但是对便利店来说，情人节还是与圣诞节并列的重要节日。

我在韩国的第一个情人节，很可惜地遇上农历年，因此销售成绩不怎么理想。因为那年的2月16日就是初一，13日周六时，全韩国上下已经进入过年的气氛。在韩国农历年是一大节日，即使分店内布置成浓郁的情人节气氛，大家还是都满心想着过年，只会让人感觉空虚。而且，公司跟学校都会休假好几天，根本完全没有必要打“义理巧克力”的商战。我在韩国的第一个情人节就这样被农历年吞噬了。

第二年，也就是2000年的情人节没有撞上农历年。2000年2月14日的巧克力销售量，是前一年的两倍。

这一年的情人节是周一，也就是说那之前的周末，是百货公司等巧克力专卖店的决战日。但是便利店的巧克力商战高峰，则是14日当天。事先购买巧克力的人，可能会在一周或几天前到百货公司或专卖店去。但是对于义理巧克力，则是当天去公司路上买的人占绝大多数。但这也要看分店位置。锁定情人节想要大赚一笔的店家，与并不特别在意与平常订购同样数量的店家，销量会出现巨大的差异。

位置在商办大楼区的分店，有店铺平常只有100万韩元的营业额，但在这一天光巧克力就卖出了200万韩元。能产生这个惊人的数字，靠的就是分店店主的力量。

附近都是什么样的公司，平常来店里消费的是什么样的顾客群体，这些顾客大约是什么年龄、有无特殊喜好、情人节可能会买什么价位和类型的巧克力等，如果对于上述所有问题没有事先详细调查清楚、在没有设立各种假设的情况下下单、不能确保有足够的库存，是无法取得这样的佳绩的。

分店中也有漠视情人节，只比平常多订一些巧克力的分店。可能是情人节前几天巧克力卖得并不怎么样，因此这些分店店主认为当天也不会有太多人来买巧克力，因而做出这样的决定。

但是“认为”跟“假设”完全是两回事。这样的分店根本就没有对“便利店的巧克力在情人节当天才卖得最好”这样的想法进行详细调查或设立假设，结果当天商品缺货无端错失良机。

过去的历史数据也只能作为参考。“因为去年如何如何，所以今年应该也差不多吧”这样的想法不是“假设”，店家会有这样的想法根本就是没有仔细经过思考。

如果以前一年的情况为基础做决策，只会让前一年的经验变成干扰。前述的分店店主如果以前一年情人节与农历年重合的销售额为基准下单，绝对不会得出这样的数字。仔细比对今年与去年的月历，并尽可能考虑各方因素，才会没有订购平常的分量，而是抓紧机会，做出订购200万韩元巧克力的决策。这就是做出正确决策的分店与只订购平常数量的分店之间，决定性的差异。

没有库存，应该要比库存堆积更令人感到害怕。请想象一下这样两种景象：第一种是想要买义理巧克力的人在上班前到便利店去，看到有好几种缠着缎带包装的可爱的巧克力可以选择；第二种是买巧克力的人急着跑进店里，为情人节设置的货架上却空无一物。

相信顾客当中有人会对后者感到不满，甚至心生愤怒吧。他们会想“为什么明明是情人节，竟然没有巧克力”！

如果这样的事情一而再、再而三地发生，而且就是在他附近的超商，经常发生这种商品种类不全的现象，可能这位顾客再也不愿意上门了。

这是各分店展现实力的一天。

---

1. 义理巧克力是一个日本特有的词汇，一般是指女性在情人节当天，对非恋爱或心仪对象的男朋友，只为表示感谢或期待收到回礼而赠送的巧克力。——编者注
2. 本命巧克力是用来送给真正的情人的巧克力。——编者注

农历年的赠礼

情人节过后就是韩国的农历年，每年的日期都会有些变动。农历年的三天假期如果后面接上周六、周日，最多可以连休五天。

农历年对韩国人来说是非常重要的节日。就像日本过年的方式在慢慢改变一样，韩国人过农历年的方式也慢慢有所变化。以前最典型的过节方式是全家一起回到乡下，跟亲戚一起相聚。但是最近不回乡下过年的家庭越来越多。这种传统的过年形式，会给妻子造成很大负担。

农历年与中元节时的传统家庭模式，确实会给韩国女性造成很大负担。亲戚团聚的时候，韩国女性都必须全员出动制作大量料理，跟亲戚相处也需要处处小心谨慎，根本无法休息。

曾经听一位熟识的财团CEO（首席执行官）的太太说过她家的情况。以前这对夫妻与丈夫位于江南的父母住在一起，但是偶然间因为这位财团CEO建造的高级华厦销售不佳，于是这对夫妻就搬到这栋华厦内。他们找了一个理由，说CEO责任上必须购买华厦中的一户，这才好不容易让妻子从夫家的束缚中解放出来。

这位太太非常开心，当被问及“丈夫老家的束缚”当中最困难的是什么，她说不只是亲戚之间的相处，传统节日有其他客人到家里来时更是痛苦。在外国人看来，农历年非常有趣，但背后的工作却是非常辛苦的。

中秋节与农历年并列，是韩国人非常重要的节日。韩国人中秋也有三天假期，若连接周六周日，也可以连休五天。如果能够调假或前后请假，连休10天也是有可能的。

现在有很多人不回家乡，而是利用假期出国旅游。

连休之前的准备工作会对一些商品有相当惊人的需求量。因为很多店铺都会休息，但也不要忘记很多人都会有事先购物的想法。在其他店铺休息的这段时间，便利店也可以满足顾客大部分的需求。现在在日本，食物、酒、饮料，乃至内衣等，大都可以在便利店解决。

人们的习惯改变，生活方式改变，就会产生新的需求。

“今年的连休，顾客会有什么样的举动呢？”经营者每年都必须重新思考这个问题才行。

跟情人节一样，这一天是各家分店拉开差距的一天。

在长途列车发车车站及大型转运车站附近的分店，牛奶、三明治、饭团一类的鲜食都会卖得很好。如果店家能够预先想到很多人会想买食物在回乡的车上吃，就能把握住这个机会。

一般人会认为，农历年期间在办公大楼区不太会有人，农历年前后营业额一定会下降。但是有一年，位于办公大楼区的分店营业额却大涨，甚至有分店的营业额挤进全韩国第四名。

出乎大家的意料，取得这一成绩的主要原因在于年节赠礼的大卖。觉得一般人不会在超商购买年节赠礼的分店，甚至必须紧急从其他分店调货过来救急。若能填补还好，而有些分店因为附近分店的年节赠礼也都售罄，错过了这个大好机会。

为什么在办公大楼区的分店，年节赠礼会大卖呢？

调查过后，大家才知道，原来是因为这一年很多上班族从公司直接回乡。全家一起回乡下时，多半会由妻子负责事先在百货公司买好，从家里出发时再带上。但是如果是一个人回乡，则多半会在公司附近购

买，然后直接乘车回乡。

这个例子再次证明，前一年的经验对做预测是没有太大帮助的。月历改变，人的行动也会改变。可能很多人前一年的假期安排是全家一起由家里出发，但是来年的安排则是男主人直接由公司出发。

关于年节赠礼，过去韩国的便利店并不会特别大量准备。但是考虑到农历年及中秋对便利店而言非常重要，我让各分店在这两个重要节日的前一个月左右开始进行相应的准备。

事实上，以前只有在医院附近的分店，会进一些探病用的赠礼，卖得还可以。赠礼主要是以罐头、果汁组合为主。当时，不想在便利店里摆年节赠礼的员工们是这样说的："中秋及过年没有用百货公司买的赠礼实在不好看，没有人会在便利店买年节赠礼的，不需要特别准备。"

但是仔细想想，威士忌等酒类及罐头、果汁的组合，便利店卖的其实跟百货公司卖的是一样的，根本不需要特地到百货公司去买。如果能在家或公司附近买到一样的商品，对顾客来说不是更方便吗？就像其他刻板印象一样，要实际试试顾客到底是不是非百货公司的赠礼不买，才能知道。

结果，赠礼在各分店卖得很好。

虽然年节赠礼多半都会事先买好，但其实常常会有人忘记，突然想起来的时候，实在没有时间去百货公司买，这时便利店就上场了。

这次的成功之后，赠礼组合现在已经是韩国超商里的年节固定商品。在农历年及中秋时，各分店都会摆出堆积如山的赠礼组合，品类也比过去更丰富，出现了清洁剂组合、洗发水组合、民族酒组合等多种选择。

关于年节赠礼商品，日本与韩国有一个很大的不同。日本超商内也

销售中元年节用的赠礼，但几乎都是提前订购，并不会实际堆放在店里，但韩国则会直接摆放在店里。

为什么会有这样的差别呢？

原来是因为韩国人不喜欢提重物，这个国家有自己的配送文化。

我自己也曾经被韩国员工提醒过，不要自己提重物："韩国人认为提重物的人是劳动者，因此平常不太喜欢提重物。本多先生也要多多注意不要自己提重物，这样才不会被人看轻。"

这么说来，韩国的街上真的不常见到提重物的人。在日本则经常可以在街上看到主妇们提着沉重的超市购物袋，或是采购完毕提着大包小包的人。

也就是说，我一开始没有想太多，但在超商内卖赠礼，刚好能满足不喜欢长距离提重物的韩国人的需求。从家里或公司出发的时候一身轻松，再在客户的公司附近或亲戚家附近的便利店购买了以后，直接拿去。这样一来路途中都不需要提重物，非常方便。

以前医院附近的分店，果汁及水果罐头的赠礼组合，特别是重的礼品卖得比较好。便利店对不喜欢长时间提重物的韩国人来说，真正是"日常生活解决方案提供者"。

韩国现在也和日本一样，提供年节礼品的预约订购。但是每到节日，店门口还是会摆出堆积如山的赠礼组合，可见在这方面有不小的需求。

炸鸡要去哪里买？

便利店这个产业，是“Life Solution Service”，即人们的日常生活解决方案提供者。这里所说的Solution，不只针对顾客提供其所需的商品与服务，对做小生意的人来说，也为他们提供服务。

现在韩国人对便利店的印象，有些人会感觉是“大企业压榨加盟店主”，甚至还有人觉得韩国便利店产业是从企业总部的视角发展至今的。

日本的便利店是从顾客视角发展起来的。发展初期已经是如此，但若非如此也无法达到今天的成就。如果无法满足顾客经常变化的生活方式、饮食习惯，就无法成就日本今天的便利店。

举一个容易理解的例子。

FamilyMart在2012年推出高品质的“Premium Chicken优质炸鸡”，这款产品卖得非常火爆。第二年，其他超商从业者也纷纷加入高品质炸鸡的商战。

广受好评的便利店炸鸡，曾经一度被担心会不会瓜分圣诞节期间、也是同一家公司出品的肯德基炸鸡市场。

但是人们担忧的情况并没有发生。不管是便利店还是肯德基，炸鸡都卖得很好，肯德基的业绩甚至比过去更好了。

这个结果告诉我们，炸鸡在日本还有许多未开发的市场。“一般人如果想吃炸鸡都会去肯德基，即使便利店投入精力开发炸鸡产品，也不

可能卖得太好。”与这样的预测背道而驰，便利店反而开发出一片新的炸鸡“蓝海”。

以FamilyMart为首的各家便利店从业者，仔细分析顾客需求过后，发现原来还有许多未开发的市场。

消费者随时都可能“突然想要吃好吃的炸鸡”，但是却不是随时都能买得到。2013年，肯德基在日本有1171家分店（2015年年底有1144家）。2013年年底FamilyMart有9481家分店（2015年年底有11656家）。与肯德基相比，FamilyMart当时拥有多出约8倍的分店遍布全日本，每天会接触到更多顾客，当时平均一天的顾客就接近800人。在这些顾客当中，一定有想吃炸鸡、但是因为所在地附近没有专卖店而放弃的人。从这个预测开始，便利店试图制作一种能让有“现在想要吃好吃的炸鸡，但却不得不放弃”这种想法的顾客认可的商品。

顾客因为便利店，能买到美味炸鸡的机会增加了。便利店也因为抛开“吃炸鸡一定要到专卖店”这样的既定观念，而开发出新市场。

顾客们或许都在不知不觉中期待着市场上出现未曾见过的商品或服务。已经存在的商品或服务，通过新的方式或与其他服务整合的方式提供给顾客，也可能会唤起更多的消费。

红色世界杯

2002年，我在首尔期间，韩国举办了世界杯足球赛。这一年巴西队获得冠军，韩国队位居第四，日本队只打进16强。

世界杯举办期间，首尔的街道上真的就如媒体所报道的，红通通的一片。韩国队上场时，不分男女老幼都穿着红衫，手拿红色毛巾或旗子以及鸣笛，在光化门设置的大型屏幕前集合。不只是光化门，韩国到处都有公共的球赛观战设施。

群聚的支持者们被称作“红魔”。“红魔”是曼彻斯特联队足球俱乐部的昵称，也是比利时以及刚果代表队的昵称，经常被用来当作球队昵称。但在韩国，“红魔”则是用来称呼这些球迷的。2002年韩国是主场，韩国代表队的队服是红色，支持者们也纷纷穿上红色T恤。红色有提高意识与热情的作用。不管是球员还是球迷，整个国家都热烈期盼着得到胜利。

有一次，我在乐天总部开会的时候，正巧碰上韩国队上场。乐天总部在明洞乐天饭店的后方，就在市府广场前。

突然间，会议室的窗户发出如地震般的声响。一开始大家不知道是发生了什么事，看着不断细微震动的窗户玻璃，猛然发现原来是聚集在市府广场观看比赛的民众发出的雷鸣般的噪声所引起的。

会议室在乐天总部的大楼里，旁边是总统饭店，因此从这里没有办法直接看到市府广场。但球迷们的喜怒哀乐，似乎还是穿过大楼与大楼之间的空隙传了过来。大楼的玻璃窗被韩国选手们的一举一动牵动着，一时之间让人陷入整栋大楼都在晃动的错觉。

会议结束后，我走到外面，市府前已经被热情的群众染得赤红一片。

我用手机打电话到7-11总部，想要了解光化门周边的分店状况。

为了迎接这次世界杯，在韩国每一个周边有公开观战场所的分店，不管是饮料、饭团、泡面、鲜食、甜点、饼干、香烟，都准备了平常10倍以上的数量。原本应该是由各分店先进行预测再下单，但我认为这一定会造成巨大的损失，因此只有这一次，不管分店说什么，都强行由总部给各分店发货。不只是商品要做好万全准备，收银台不足也可能会错失销售良机，因此总部调来临时收银台，让位于这些地点的每家分店，都有至少三台以上可以提供服务的收银台。

我穿过街道，尽量避开市府厅后方来去的人潮，在三家分店之间来回巡视。每一家店都把临时收银台摆到店外，每个收银台前面都排着穿着红色衣服等待结账的长长的人龙。

临时收银台没有店里收银台的刷卡功能，没有办法实时知道最新营业额，但看到这样的情景，还是让我放下了心中的石头。

对于这次世界杯，还有另一件事令我非常担心。那就是分店的清洁程度如何。

街上有大量的人潮，会卖出数量庞大的饮料与饼干点心。但同时，我脑海中也浮现这些消费所产生的垃圾在街道上散乱的景象。

世界杯的垃圾问题，让我想起2014年巴西世界杯，日本队上场时发生的一件事。这件事在全世界都有报道，或许大家会有印象。6月14日，日本队与科特迪瓦队对战，到现场观战的日本啦啦队，赛后在会场捡拾垃圾的照片被刊载在推特上。

对于这篇报道，世界各地纷纷表示“日本太棒了”，“日本的教育及

文化值得赞扬”，“值得尊敬的举动！每个人都必须学习”。

美国有线电视台也表示：“虽然科特迪瓦赢得了比赛，但在观赛礼台上是日本大获全胜！”英国《独立报》也出了这样一篇报道：“运动赛事结束之后捡垃圾是日本人的习惯，但这个观赛者的行动给他国足球迷带来巨大震撼。”这是一则让日本人感到相当骄傲的新闻。

当时，我想起2002年韩国的街景。

聚集在光化门公共观赛场的“红魔”球迷们，在比赛结束后，竟然将市府广场、太平路、世宗路的垃圾一起带走了。比赛结束后的短短几小时内，街道就恢复成平时的样貌，惊人的垃圾与群众一起消失了。

我预料到比赛前及比赛中，店内会涌入数量庞大的顾客，将商品增加了10倍以上的数量，但同时也非常担心，消费了平常10倍以上数量商品的顾客，比赛后会不会也留下数量庞大的垃圾。因为不管比赛输或赢，群众都会处于极度兴奋的状态。

我事先吩咐主要分店一定要在旁边准备临时垃圾桶，店员再忙碌也要经常确认垃圾桶是否已经爆满该重新收拾。我由总部派遣员工到这些位于公开观战地点周边、可能会有庞大消费者的分店去支持，日本籍的员工也不例外。说老实话，只交给各分店的员工去处理我也不安心。

但结果这是杞人忧天。比赛结束后，店旁收拾好的整包垃圾确实堆积如山，垃圾桶里也被塞得满满的，但各分店周围环境已经恢复到干净得几乎不需要再打扫的程度。

为以防万一，我也到各个现场去绕一圈捡垃圾，但当时韩国球迷们的礼节实在让人没话说。虽然激动的情绪尚未平复，但球迷们都能谨记将自己的垃圾带走，或丢到垃圾桶以后才离去。我的预测只有这个部分漂亮地违背了我的想法，但这是非常值得高兴的事。

我通过网络新闻得知，这个传统在2014年的巴西世界杯也还留存着。虽然在日本没有报道，但中国网络上流传着聚集于光化门及江南永东大路的观赛球迷们捡拾自己垃圾的照片。

虽然有一些人存在质疑，但2002年目睹这景象后，我敢证实这绝对是韩国人自发的行为，并不是模仿日本人。

第7章 韩国零售业吹起的风潮

便利店的阶段发展

我在韩国工作的5年期间，真的发生了很多事。

韩国与日本相邻，生活习惯及一些感觉上的事物也比与美国或欧洲相近。韩国人与日本人外表相似，有时也会有一些不用言语交谈也能相通的事物。但两国毕竟是不同的国家，要是觉得什么都不说就能彼此理解，可就大错特错了。很多事情还是必须要尽可能通过言语沟通，谋求互相理解。商务上当然是如此，私下及公司之间的交流也是一样的。

刚到韩国就任时，我跟韩国的下属吆喝“走，一起去吃饭”，经常会有10多个人一起跟上来，吓了我一跳。

韩国是一个非常敬老尊贤的国家，邀请了下属，上司理所当然要请客。当时因为我的头衔是总经理，每次我只要一说要去吃饭或喝酒，最后来的人数总是我直接询问邀约的两三倍以上。对于这样的情况，我花了好一段时间才适应。

但是对于这一类习惯上的不同，有些还是必须通过自己的亲身体验才能了解。在韩国出门旅行时，我经常被提醒伴手礼准备的数量，务必要包括给对方的亲戚的，回赠礼品也要用心挑选。虽说“注重面子”听起来不太好听，但这也是一种自古流传下来的重视人与人之间关系的表现，这样的习惯我也是从与人私底下的交流过程中学习到的。

在异国工作，经常会因为习惯的不同，想推行的策略被认为是“这里情况不一样”“在这个国家这样是行不通的”。但是人的感觉与心理相通的地方其实很多。炎热的夏季感觉到热，寒冬里感觉到冷，气候干燥时觉得口渴，湿度高的时候会流汗等，虽然会有程度差别，但人类还是

会有相同的感受。

便利店的使命在于让消费者拥有更丰富的生活，日本已经累积了40年以上的便利店经营的经验，今后也将继续致力于为消费者提供更便利、更丰富的生活。

同时，如果能够将过去多年来累积的便利店的经营管理经验、灵活的管理方式、服务业的基本心态等，传授给日本以外的国家，相信也能丰富其他国家消费者的日常生活。

日本便利店的发展，大致可分为三个阶段。

第一个阶段是追求时间便利性（time convenience）的创始时期。

7-11一开始的营业时间是从早上7点到晚上11点，营业时间比一般店铺长，给顾客留下深刻的印象。后来，7-11很快就变成24小时营业。时间便利性是便利店一项非常具有划时代意义的服务。

店内应该销售什么样的商品以及提供什么样的服务，当时还处于摸索阶段，并没有特别限制。商务形态还是以小型超市为雏形，所提供的商品大多是超市商品的小尺寸版。一开始时，鸡蛋与砂糖在便利店经常是以公斤为单位销售。因为没有下单机器，商品卖完了以后必须使用无线电通报“鸡蛋卖完了，请补货”！有新店开张，员工们经常必须连夜在店内进行准备工作，累了就直接倒在店后面的纸箱堆之间补觉。

接下来的第二阶段，目标是尽可能让消费者拥有更便利的日常生活，提供各种丰富的商品。今天走进便利店，每个人都能方便地购买到各种日常生活所需的商品，这些商品大多都是在这个时期确立下来的。

比如种类丰富的各式饭团与便当，在一开始发售时，被认为“这是平时妈妈在家里制作的料理，不可能会卖得好”，但实际推出之后却热销，慢慢受到消费者认可。现在，这些已经成为便利店的核心商品。

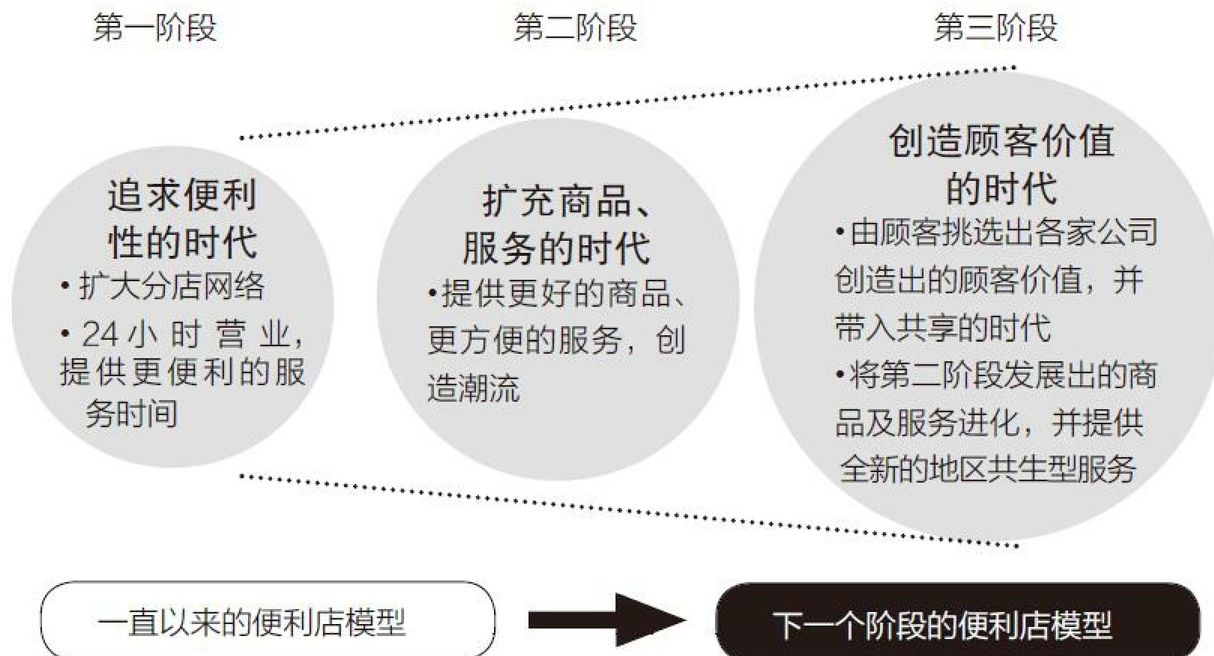
第三阶段就是现在正在进行的形式，提供影印和传真机服务、各种票券的代售、公共费用的代收服务、宅配[注]等服务，便利店进入摸索除了摆放在店内的商品，还能提供哪些服务价值的阶段。

我在韩国工作时，韩国便利店的发展正处于第二阶段。日本便利店花了好长一段时间，努力摸索顾客的需求，才进入了现在的发展阶段，而以韩国为首的亚洲各国的便利店，则是跳过了第一阶段，直接进入第二阶段。现在，日本的便利店为了创造出更多元的价值，已经进入第三阶段，但我认为其他各国的便利店不可能跳过第二阶段，直接进入第三阶段。因为各个国家的便利店如果不先满足顾客每天的饮食需求，便无法让顾客每天去便利店这一习惯在每个国家扎根，自然也就无法进入下一个阶段。

随着社会的变化、发展，便利店由“追求便利性的时代”，进入“扩充商品、服务的时代”，然后往第三阶段推移。

作为“日常生活解决方案提供者”的进化阶段

随着社会的变化、发展，便利商店从“追求便利性的时代”发展到“扩充商品、服务的时代”，然后往第三阶段推移



便利店发展的三个阶段

1. 宅配源于日语，在日本是将货物配送到家的服务（含快递）的通称，有别于一般邮递。——编者注

在首尔感受到的韩国变化

前些时候我到首尔去的机会变多了，与2015年前我待在韩国的那一段时间相比，韩国的街道确实变美了。

汉北的明洞附近变化很大。原本遍布韩国古老白色民宅、迷宫一般的区域，现在已经被全部开发，变成高楼林立的办公大楼街道。像日本的日本桥一样，有高架道路通过的清溪川路，在撤去高架桥的大工程之后，现在如同其路名有溪流通过，成为市民及游客喜爱的休憩场所。

街道变美了以后，韩国变成一个得到世界各国认可的国家。

但是在这干净美丽的街道背后，事实上还有一个与15年前相当不同的变化。

我住在韩国的时候，在经济合作与发展组织[注]的诸国当中，韩国的自杀率是最低的。但如今，韩国的自杀率已经蝉联首位12年，第二名是匈牙利，第三名是日本。虽说国家的进步和发展，多多少少会伴随一些牺牲，但还是希望韩国尽快从这个负面的世界排名上退下来。

除了自杀率，韩国出生率低的情况也比日本更严峻。我记得我待在韩国的2000年，韩国的出生率是1.47%，比日本还要高一些。但2014年，日本的出生率为1.42%，而韩国则降至1.21%。

韩国的老龄化程度是12.7%，日本是26%，在这一点上，韩国的情况还好，但韩国老龄化的速度比日本快，2060年就会追上日本。

听到这些数字，身在流通产业的我虽然感到悲伤，却也无力阻挡，

但忍不住会思考面对这样的时代变化，流通产业到底能为消费者们做些什么。

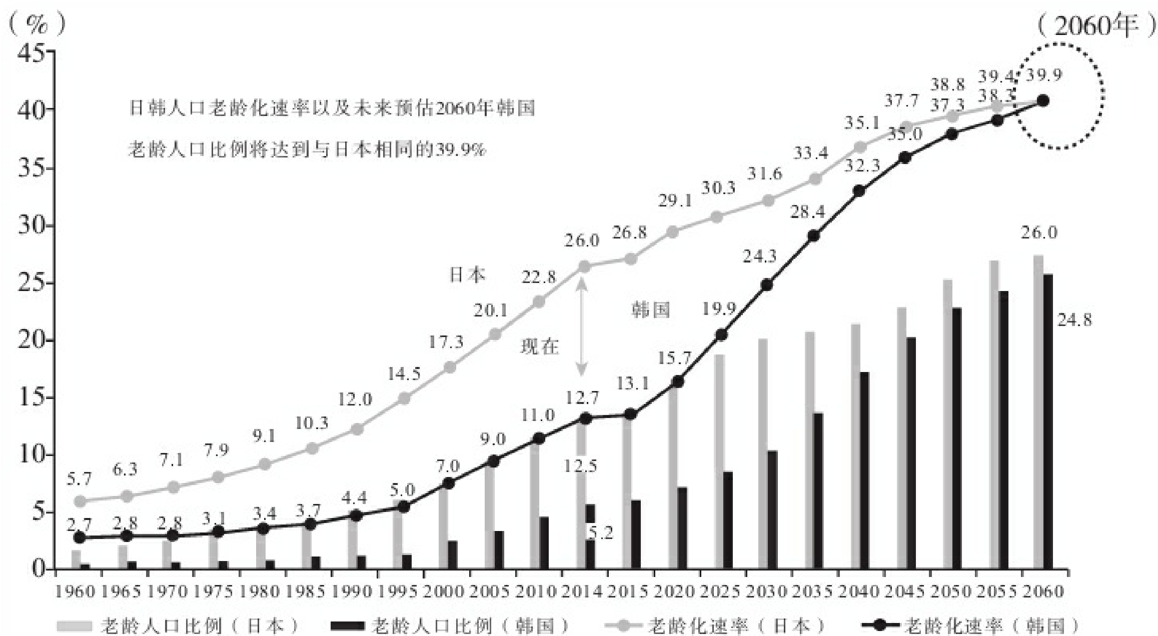
2013年，韩国超商过去一直没有处理的问题浮上台面，便利店总部与分店店主之间的关系迫切需要改善。

韩国以日本便利店为范本发展自己的超商体系，但因为食物类产品没有像日本卖得那么好，所以整体的营业额根本无法与日本的便利店相比。韩国便利店一天的单店营业额平均为121万韩元，而日本便利店整体平均下来，一天的单店营业额约为53万日元（2013年资料）。依据2013年日元兑韩元的汇率换算，韩日两国便利店单店一天的营业额相当于13.5万日元对53万日元，差距相当大。加上总部的提成又比较高，在韩国，便利店分店店主是赚不了什么钱的。

但是时代慢慢在变化。过去原本以大家族为主的韩国，现在有越来越多的人独居，全家一起吃饭的机会变少了。这虽然令人感到落寞，韩国自古以来的优良文化传统慢慢流失相当令人惋惜，但这之中也衍生出新的需求。

便利店是能够灵敏地应对周围民众生活变化的“日常生活解决方案提供者”。过去由家人帮忙的事情，现在由便利店代劳，由便利店代为提供相同的服务，而这也是便利店产业接下来应选择的方向。

韩国人口老龄化速度超过日本，拥有全世界较低的生育率（2014 年 1.21%，同年日本 1.42%）



韩国人口结构金字塔

（依 2010 年资料所做的统计）

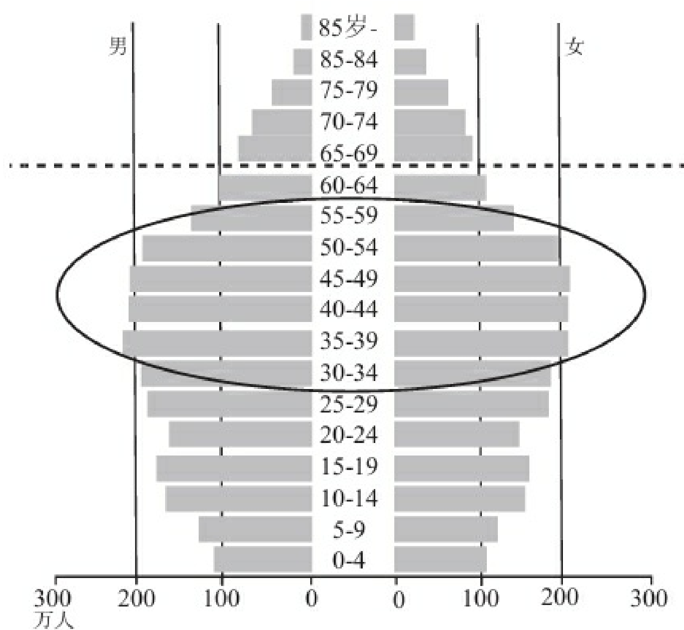
总人口数：4 887 万

65 岁以上人口比率：11.0%

韩国的婴儿潮世代

（1955—1963 年出生人口）

在 2020 年以后会步入高龄化



韩国社会结构变化

资料出处：韩国统计厅“人口动态统计”各年度统计资料，以及日本内阁府（2015）“平成27年版高龄社会白皮书”

比如每天的早中晚三餐，原本由母亲制作，现在便利店能提供方便的饮食，让消费者们能够轻松买回去在职场或家里食用；原本是由家人

代劳的邮局或银行服务，现在下班后可以在24小时都营业的便利店完成；白天或不在家的时候，便利店可以代收宅配，让消费者回家时再顺道领取，还可以领取单位的证明文件等。便利店现在有相当多元的服务。

2015年前，我在韩国的时候，韩国有许多优良传统，也许那时人们并不那么需要便利店。不知是幸还是不幸，随着韩国快速进入低生育率的老龄化社会，独居的人数增加，没有家人可以给自己做饭，身边没有人可以帮忙处理家务的人也越来越多。我深信在这样的社会里，便利店正是民众这些琐碎问题的最佳方案提供者。

---

1. 经济合作与发展组织，简称经合组织（OECD），是全球30个市场经济国家和地区组成的政府间国际经济合作组织，总部设在巴黎。——编者注

充实老年人想要吃的食物

首尔的冬天非常寒冷，圣诞节的灯饰很美，如果遇上下雪变成白色圣诞，积雪的街道会更加美丽、闪耀。

但是如果以日常生活的观点来看，这会衍生许多问题，除了容易造成交通拥堵，积雪的街道很滑，步行的人也会非常不方便。年轻人还好，上了年纪的人可就辛苦了，腰力腿力比较不好的人，只是想上街买点东西都可能闹出人命。

1994年韩国调查的结果显示，老人与孩子共同生活的家庭比例是54.7%。但10年后，韩国有关部门发表的《老年人实态调查2014年版》的报告显示，这一比例竟然骤降至28.4%，几乎减半。从这份报告我们可以得知，韩国的老年人大量增加了。

韩国的老龄化现象虽然还没有日本那么严重，但调查显示：2025年，韩国的老年人（65岁以上人口）人数将超越1000万。韩国毫无疑问也将步入生育率低、老龄化的时代，流通产业的决胜关键在于，能够提供什么样的服务以应对这个老龄化社会。

尽管消费者需要的服务现在还在摸索当中，但也有便利店现在就可以做到的事。比如，丰富对老年人来说必需的食物及各种商品，思考如何能将这些商品及服务顺利提供给他们，如何完善、充实上述系统等。

以前，我曾经去过一家位于首尔江南的迷你超市。江南一带是高楼林立的商业街道，但周边也有许多住宅区，里面住了大量人口。这家小店位于附近有多家娱乐经纪公司的鹤洞，有许多住在附近的顾客会上门购物。

其中有一位顾客让我忍不住注意他，那是一位上了年纪的男性，可能因为脚不方便拄着拐杖，辛苦地在店内移动，像是在寻找什么商品。他确实有想要寻找的商品，但只见他不断地走来走去，却迟迟没有拿取任何商品。

他到豆腐区看了一下，然后又往其他区域移动。似乎不是想要泡面或罐头，然后又到我们称之为“每日配送商品”的牛奶、豆腐等新鲜食品区域，似乎在寻找什么，也到了泡菜区去看了一下，但最后没有购买任何东西就离开了。

我想象了一下，他可能是一个人住，或是只有夫妻两人同住，出来寻找可以当作午餐的食物，时间大约是上午10点。

日本在这个时段，不管是迷你超市还是便利店，街上到处都有卖便当及熟食的地方。但如同我在前面所讲的，便利店内摆放的食物类产品，只有种类稀少的饭团及三明治。

当时的迷你超市及便利店在经过标杆分析法评估后，认为卖鲜食不如以生鲜三品的食材为主要商品收益更好，因此店内可以即食的商品大概只有面包。

韩国与日本卖场最大的不同，可能是牛奶类产品品种丰富。韩国卖场里排满了许多铁铝罐，就好像美国的超市。

对于这位没有找到想要的商品就离开超市的老人，我心中忍不住想对他说：“您是想要找中午方便吃的食物吧，但是在店里找不到想要吃的东西，只好离开了。请您再等等。韩国便利店可以买到丰富午餐的时代即将来临，到时候您想吃些什么呢？”

前段时间，韩国的便利店营业额组成比例如下：

第一名还是香烟，其营业额约占总营业额的40%。而日本便利店的

香烟营业额仅占整体营业额的25%，因为日本不是每一家分店都可以卖香烟，因此没有办法单纯地以两国香烟营业额进行比较。但韩国便利店香烟营业额所占比例实在太高了，韩国的便利店过去曾经被认为只是“比较漂亮的香烟摊”，这个令人笑不出来的评语，在看到数据后，也不得不让人认同了。

在这样的韩国便利店销售榜上的第二名是营业额占20%的加工食品，以泡面、饮料类为主。

第三名才是每日配送食品，其营业额占总营业额的12%。在日本，纳豆、豆腐等食品也属于这个分类，但韩国在这个类别里还是以牛奶等饮料为主。火腿及香肠也属于这个类别，但对营业额的贡献相当低，这一点与日本相比实在显得凄凉。

第四名是酒类，其营业额约占总营业额的8%。日本因为执照的关系，不卖酒的分店很多，而韩国则是所有分店都卖酒。酒类营业额在日本便利店的整体营业额里约占6%，这方面两国则没有太大差距。

包括便当在内的所有鲜食类食品的营业额占总营业额的比例则不到7%，好不容易才挤进第五名。这样令人遗憾的排名就是韩国便利店的现状。

今日韩国的便利店产业还有很多方面可以努力，因为韩国社会对于丰富的商品种类有广泛且强烈需求的那一天一定会到来。独居老人的增加、生育率低、老龄化的潮流在韩国已经势不可当，韩国的便利店今后必定会成为能够撼动这些阶层的产业。

老龄化社会与宅配文化

日本的便利店产业现在也在思考，要如何才能成为老龄化时代流通产业的主角。其中一个可能性就是宅配服务。这项服务最近在日本有暂时衰退的现象，但在韩国，宅配与老龄化社会无关，原本就是社会服务中重要的一项，在流通产业中不可或缺。

首尔的街道有很多坡道。汉北有很多，江南也毫不逊色。在江南的论岘洞、驿三洞、清潭洞等地，都可以深刻感受到首尔的坡道。

这些地区的主要街道是知名的高级住宅街区，但拐进巷道后坡度更陡，这里可以看到整排的百姓公寓。尤其是驿三洞周边，百姓公寓很多，论岘洞一带也是同样的景象。

首尔给人一种被群山环绕的印象，环绕着中央南山的汉江呈W形在市内流动，令人印象深刻。这是一个虽然不太会让人感觉到市内有许多坡道，但确实有许多坡道的城市。然而走在各个主要干道上时，却不太看得出来，非常令人不可思议。

虽然无法确定这种说法是否属实，但曾经有一位公司总部位于江南区一角的社长这样跟我说，江南一带是以纽约曼哈顿为模板进行开发的。

原来如此，站在曼哈顿的主要干道上时，我也不太会感觉到道路的起伏。但是如果看过电影或广告里拍摄到的曼哈顿远景，就可以了解这一区的地形其实有不少起伏。可能是主要道路与高楼交织出的视觉效果让人看不出坡度的变化。

但是首尔与曼哈顿有一个很大的不同，那就是经常由大马路一转进巷道以后，马上会出现一个让人怀疑车子到底爬不爬得上去的剧烈陡坡。

这些为数众多的坡道，在逐渐老龄化的时代将会造成问题。老年人当中有很多人腿脚不好，年轻时觉得这些坡道没什么，但随着年龄渐长，慢慢会觉得越来越辛苦，最后可能连出个门都会觉得麻烦。

关于这一点，我前面已经提到过，韩国原本就拥有比日本先进的宅配文化。

去过韩国的人都知道，有一个关于韩国人最喜欢的韩式中华料理——炸酱面的宅配笑话。韩国炸酱面的原型是中国炸酱面，与日本拉面一样，最初来自中国，但传入韩国以后，发展出韩国自己的风格，现在已经是韩国人的精神食物。在韩国，炸酱面是只要一通电话，不管任何地方（当然是可配送范围内）店家都会竭尽所能完成配送服务的代表商品之一。

2009年的韩国电影《金氏漂流记》中，也曾经出现炸酱面的片段。这是一部描述一名金姓男子因为对人生感到绝望，打算在汉江大桥上自尽，却意外漂流到一个位于汉江中洲的无人岛——栗岛，从此在岛上过上鲁宾孙式生活的故事。虽说是无人岛，但还是位于大都会首尔的汉江中洲。一位女子（住在汉江高楼公寓中、用望远镜观察男子，并长期把自己关在家中的女子金经莲）发现金姓男子想要吃炸酱面，就打电话叫宅配送一碗炸酱面过去。于是出现中华料理店的老板，划着有鸭子脚的小船，拼了命想要送面到无人岛去的情景。

宅配就像是韩国的一种传统技艺，最近在世界各地都有连锁店的麦当劳销售业绩下滑，但在韩国因为先前加入了宅配服务反而开始出现复苏的迹象。

麦当劳是一个全球性的企业，我认为这种做法或许值得参考，因而调查了一下麦当劳的宅配服务是否是由韩国开始的，但很可惜是由埃及开始的。

韩国的麦当劳宅配服务始于2008年，而埃及却早在1995年就开始了。埃及的麦当劳，通过宅配卖出的营业额占了总营业额的27%。韩国比中国台湾地区早一年开始提供宅配服务，原本我认为“韩国＝宅配之国”，但韩国的麦当劳宅配服务却起步得很晚。

现在麦当劳在日本、中国、泰国、菲律宾、澳大利亚等国都有宅配服务。在澳大利亚，麦当劳甚至提供利用快艇配送的服务，虽然这项服务的宣传意味可能大于实际效益。在麦当劳的创始国美国，除了一部分位于办公大楼街道的分店外，得来速[注]的点餐通道是更重要的卖场，宅配服务反而使用得比较少。

但是值得注意的是，麦当劳的宅配服务在各国的评价并不理想。在日本可能是因为总部与各分店关系不好，顾客无法顺利在网络上下单订购。在韩国则是因为宅配费用转嫁到商品上，对于习惯“免费宅配”的韩国人来说无法接受。对于以上门的顾客为基本服务对象的麦当劳来说，宅配确实会提高成本。

那么又为何麦当劳的宅配服务是由埃及开始的呢？位于沙漠地带的埃及开罗天气非常炎热，人们出门吃个饭都感觉很麻烦。与其在店内干等不如主动出击揽客，因此产生了宅配的需求，再加上开罗的人工非常便宜，因此埃及从很早以前就开始有宅配服务。

在韩国，宅配已经是一项深深扎根于普通民众的文化。支撑起宅配产业的要素跟埃及一样，也是费用低廉的人工。韩国人不喜欢“外带”，宅配已经成为韩国人生活的一部分，只要一通电话就能点餐，或是让超市免费把购买的东西送到家里。对消费者来说，没有比宅配更方便的服务了。日本以前也曾经有一段时间视宅配为理所当然的服务，但随着人

工费用升高，大多数的宅配变成需付费的服务。

现在，韩国在跨国企业工作的上班族等高薪人口增加。2015年韩国人均收入达到27340美元，即将突破3万美元大关。但以实体经济的观点，综合新闻及媒体的分析可以看出，所得超过3万美元的人口只占总体劳动人口的10%，剩余90%的人收入依然很低。可以说，这些低收入人群自然成为支撑免费宅配的劳动人口。

韩国麦当劳的宅配服务是需要付费的，在韩国的接受度并不好。但随着一个国家的经济发展，人工费用一定会上升。接下来，韩国也会不断成长，到时宅配必定会转变成需要收费的服务。免费的宅配文化势必像日本以前一样慢慢退场，但若能得到全体消费者的理解，被认定为一个必须存在的文化，在原料、汇率等决定价格的因素之外加上配送成本，虽然不是真的免费，只以形式上“免费”的形态来保存这种文化，也许是一个可以考虑的方法。

但是在现代这个竞争激烈的社会，实现这样的想法可能还是会面临许多困难。因为只要有一个商家降价促销，就会引来低收入群体趋之若鹜，要成就各个阶层的幸福是非常困难的。

便利店产业若想将宅配服务系统化，持续利用韩国低收入群体的经济模式可能会发生困难。但独居的人和老年人对于包括便当在内的各类商品依旧有宅配的需求，必须想出一个好的对策才行。

---

1. 得来速是麦当劳汽车餐厅的别称。——编者注

急速增加的单身族群消费动向

韩国与日本有许多不同之处，但在老龄化与生育率低这两方面，则拥有相同的烦恼。

造成韩国生育率下降的原因有很多，但与日本明显不同的一个重要原因在于高额的教育费用。在韩国每年11月举行的大学入学考试中，“大学修学能力测验”是一项相当重要的考试，从这一点就可窥见端倪。韩国是一个相当热衷于教育的国家，一般家庭都认为只在学校上课是不够的，还会让孩子上好几种补习班，这也造就了高额的教育费用。

我的朋友当中就有人因为在计算了包含留学费用在内的教育费用后，感觉到日本受教育还是比较便宜的，因而将自己的孩子从高中起就送到日本，一路念到大学毕业的。生育率低、老龄化是韩国接下来必须谨慎面对的社会现象。

另一个深刻的问题是家庭结构的变化。我在韩国的那段期间，韩国社会还是以大家庭为主。在韩国电影或连续剧里，我们经常可以看到三代同堂的情况，但在今天也产生了巨大变化。

韩国的单身人群正急速增加，一个家庭在四代人中就有一个单身族，单身人群增长的速度是我住在首尔时期的1.9倍。

反观日本的单身族，在2010年时已占总人口的32.4%，超过三成。在这十年间，韩国以超乎寻常的速度，在人口结构、家庭结构等各方面都越来越接近日本。

韩国单身族增加的原因在于，年轻人中到了结婚年龄而没结婚的人

越来越多。在414万单身人口中，就有约184万人到了结婚年龄而未婚，这一群体占总人口的44.5%。

日本在经济长期不景气的情况下，很多年轻人找不到工作，增加了大量自由职业者。自由职业者一个人生活就已经疲于奔命，因此无法考虑结婚的事。结果不结婚的人越来越多，单身族也越来越庞大。

韩国因为深受儒家文化的影响，自古以来相当重视大家族一起生活。但是今天有这样的变化，也让人感受到全球化的影响力之大。

前面我曾经提到过韩国饮食习惯的改变，并不只是这一点，韩国人口及家庭结构也在发生急剧的变化。

单身人口的增加，在城市里特别明显。今后这一族群的消费动向非常值得便利店从业者注意。

2013年10月18日，《中央日报》有一则非常有趣的报道。

单身族的可支配所得（扣除税金及社会保险后的个人净收入）是805.5万韩元，3~4人的家庭则只有735.5万韩元，可见单身的人在经济上比较富裕。

在这一篇报道中，还有对单身族群的消费动向分析。

单身族群的消费动向可以归纳为“SOLO”型：Self，自我意识强烈；Online，主要通过网络购物；Low Price，必须价格低廉；One-Step，重视购物便利性。单身族群最想要增加的支出是旅行（占41.6%），有63.6%的人在网络商城购买衣服，最喜欢购买加工食品或轻食（占60.3%）（韩国《中央日报》日语版）。

我在韩国的那段时间，韩国家庭大多还是以大家族为主，单身族很少。看了这篇报道的分析，我认为对便利店有强烈需求的时代即将来

临。

比如单身的人买食材做饭，上班族多半是工作结束后，大学生则是下课回家以后才开始做饭。但是如果只有自己一个人吃，若不是非常喜欢做饭的人，真的会每天都自己下厨做吗？

因为只做一个人的饭菜，所以不需要购买太多食材，但食材是一次购买量越多越便宜的东西，只购买少量费用当然会升高。而且生鲜三品等新鲜的食材保存期限较短，只有一个人，买了经常吃不完，反而造成浪费。

也就是说，对单身的人来说，自己做饭需要花费更多的时间与金钱。这时去便利店购买食物，也许是一个方法。便利店在这方面，可以为人们节省时间和金钱。

现在日本各家便利店，都把注意力放在开发自有品牌的家庭熟食上。

这些产品不仅价格低廉，只要短时间加热就能吃，而且还很美味，丰富多样的菜色也是卖点之一。这是日本便利店长年积累的经验，是通过向企业大规模购买原料，才能够达到的效果。

日本的年轻消费族群中，与跟朋友出门吃饭相比，有越来越多人宁愿一个人在家打游戏、看电视。韩国的年轻消费者也有同样的倾向。

现在的年轻人也会慢慢成长、变老。他们喜欢吃些什么样的食物？休闲的时间如何度过？对这些人来说，有什么必要的需求？这些问题跟前面提到的老龄化问题一样，也都必须调查。

也许韩国的民众对便利店会有与日本不一样的需求。在与日本风俗习惯不同的异国，打造出符合当地需求的便利店，正是便利店产业有趣的地方。

“既存业态+便利店”

经济情况再怎么不振的国家，还是会有潜藏商机的。比如日本近几年有长足发展的药妆店，就是超市与便利店的结合，是一种“既存业态＋便利店”的整合服务形态。利用已经存在的业务形态，加上高度发展的便利店系统，创造出全新的需求。

我认为在韩国操作这种经济形态，是有可能的。

韩国的街上有哪些已经存在的业务形态，我在脑海中想象自己散步在首尔的街道上，思考了一下。

我非常喜欢首尔清澈的蓝天。走在晴空下的首尔街道上，明洞及江南的繁华街道上有很多化妆品店及流行服饰店。但我注意到，餐馆甚至比这些商店还多，不管是哪一条街道都可以看到。

虽然不知是否正确，只是描述我看到的感觉，但我真的觉得街道上到处都可以看到餐馆。韩国与一些亚洲国家不同，并没有从早餐到晚餐都在外面吃饭的文化。那又为什么会有如此众多的餐馆呢？

对于这个疑问，一位驻韩的日本员工给了我答案。因为一般韩国人想自己开店的时候，餐饮是最容易入门的行业。

这位日本员工还告诉我，韩国餐厅内提供的大多都是家庭料理。以鲜浓汤为首的牛骨高汤料理、手打面等面类料理、鳕鱼汤、人参鸡汤、紫菜包饭等原本都是家庭料理，因此厨师大多也都是女性。

韩国的女性劳动人口很多。朝鲜战争之后，痛失一家主要支柱的女

性，如果要支撑家庭，经营餐馆是最容易入门的，结果韩国人大多认为厨师就是女性的工作。在这个父权社会的国家，男尊女卑的思想还非常强烈。因此在韩国，长期以来被认为是女性工作的厨师，社会地位也很低。

但随着近来受到全球化的影响，韩国的男性厨师也慢慢增加了。在我住在韩国的期间，男性从事厨师工作是不被认同的。当时，我曾经听过一位韩国男性说："我儿子跟我说想要当厨师，整个家族的人都来跟我说那会让家族蒙羞，希望我阻止我儿子，这让我非常苦恼。"厨师在日本是一个很棒的职业，我听到他这样说时非常吃惊，而这是距今15年前的事。

回想起这段往事，这十几年来韩国价值观的变化很大。一位在阿联酋迪拜的最高级饭店"阿拉伯塔"担任首席料理长的韩国人埃德温·权，就受到韩国的高度认同，可见韩国人对厨师的观念已经发生转变。

我在自己的脑海中继续在首尔街道上闲逛，注意到有很多药店。药店的数量最近似乎有些减少，但我住在韩国那段时间，首尔市府前的广场大饭店后方，北仓洞的周边一带，药店数量多到几乎每走三步路就有一家的程度。我甚至曾经问我身边韩国7-11的员工："这一带是北仓洞的药店街吗？"

他们的回答很简单，因为这一带白天是商业街，晚上是酒馆街。也就是说，夜晚有许多人要买防止醉酒的药，白天则有许多人要买治疗醉酒的药，因此药店自然就多了。

虽然是玩笑话，但回到"既存业态＋便利店"这个话题，我认为这种药店或许会是韩国超商最佳的"既存业态"伙伴。全韩国约有2万多家药店，2012年11月《药事法》修订过后，药店以外的店铺也可以销售许可用药以外的药品了。韩国的药店已经不像过去，是一种被既得利益者保护的产业。

虽然还有很多法律上的限制，但在日本，“既存业态＋便利店”当中发展得最成功的业态，就是药妆店。也许韩国也可以运用“药店＋便利店”的想法，以全新的视角发展一种新型业态，可能会相当有趣。

加盟事业的第二人生

我待在韩国的那段时间，首尔的街道上，加盟店不外乎是便利店、依特利、麦当劳等快餐店，还有卖刚出炉面包的连锁店，种类非常稀少。但是最近的首尔不一样了。

在韩国，即使在企业工作的人，40岁以后的离职率也相当高。很多企业将退休年龄设定在50多岁。最近因为生育率低、老龄化的问题日益严重，自2014年起韩国规定企业必须将退休年龄设定在60岁。但在上述背景下，韩国人在离开职场后寻找新的工作时，容易有开加盟店的需求。另外，作为不动产的新投资目标，开加盟店也相当有人气。

在韩国拥有最多分店的加盟店是咖啡厅。走在首尔的街道上，咖啡厅比比皆是。

比较知名，经常看到的咖啡连锁店是，启用张根硕为形象代言人，由艺人经纪公司开设的“Café Bene”，这家咖啡店在日本也很有名。以及乐天集团出品的“Angel-in-us Coffee”（原为JAVACOFFEE）。

韩国的咖啡风潮里，有一家叫作“Paul Bassett”的连锁咖啡店，是由我熟悉的每日乳业的金庭完会长所经营。店名“Paul Bassett”是一位澳大利亚咖啡师的名字，他是WBC（World Barista Championship，世界咖啡师大赛）历年来最年轻的冠军。这家咖啡厅以直营店方式经营，提供高品质的咖啡，甜点也相当美味，不愧是由乳业公司所经营，质量不同凡响。

每日乳业总部所在的景福宫附近的“Paul Bassett”总是人满为患。在满街咖啡厅的首尔，我认为这家到深夜还是不断有顾客上门的店相当值

得注意。如果有机会到首尔，我推荐你一定要到附近的“Paul Bassett”喝喝它的咖啡。

话题回到韩国的加盟店。

在韩国除了咖啡厅以外，有人气的加盟店还有炸鸡连锁店。已经进入日本的“BBQ炸鸡”“Two Two炸鸡”等，在韩国各地都有分店。

在韩国以前的黄页电话簿的炸鸡专卖店类别里，肯德基甚至是唯一的卖家。肯德基在韩国确实是第一家引领炸鸡风潮的先锋，但还是有许多其他韩国人喜欢的销售方式可以思考。比如把炸鸡用韩国人喜欢的全鸡形式来销售；或者由于炸鸡跟啤酒很搭，直接以啤酒屋的方式经营炸鸡店；又或者为了吸引家庭客群，导入韩国传统的配送服务等。炸鸡可以说是韩国食物类别里最成功的加盟产业。

最近在街上也经常可以看到，由经营多个外食餐饮品牌的“The BORN Korea”集团推出的“新农村食堂”，在韩国都有分店。该店的招牌菜是把像是用刨刀取下的猪肉片，蘸着特制的韩式辣酱来吃。

集团的社长是与知名女艺人结婚的白种元先生。他的笑容与日本艺人伊集院光非常相像，让人印象深刻。到总店所在的首尔江南论岘洞的食堂街去看看，可以看到该店启用了多位艺人作为形象代言人，日本人可能也会有印象。

现在韩国市场上的情况，让人有一种外食企业进入“加盟战国时代”的感觉。市场上也增加了不少日本的餐饮品牌，除了“丸龟制面”“CoCo一番屋”“胜博殿”等先锋部队，其他餐饮品牌也逐渐将触角伸向韩国。

但另一方面，韩国加盟产业的先驱——便利店产业内有许多问题浮上台面，正面临巨大的转折。

现在，韩国便利店的加盟店主与总部之间，因为许多问题而纠纷不断。在前总统全力推动经济民主化的背景下，对于企业总部与加盟业者之间的关系，7-11与CU都由国家介入进行严格的调查。

2013年5月31日，韩国有一则新闻报道指出：便利店有三成店铺营业额都呈现赤字，真正有盈余的店铺只占两成。由各家便利店总部与分店店主提供的营业数据报表里，没有达到预期销售额的店铺就占了65.3%。

而这些问题开始被一般大众注意的原因之一，是2013年发生的多起7-11与CU分店店主相继自杀的悲剧事件。

便利店的分店店主们长期被迫处于弱势地位，这个问题在国会上被提出讨论。

总部强制性的24小时营业时间、高额的关店罚金、利益分配规则不公平等问题，在国会上被提出，政府要求各企业总部进行整改。

结果之一是2013年7月29日，小规模店家的加盟店主协议会与各大企业，在国会进行第一次团体协商会议。

民间企业之间的团体协商会在国会召开，这在日本是根本不可能发生的事，韩国政治人物的威力不得不令人佩服。便利店产业在日本发展至今已经43年，当然日本便利店总部与分店店主们也曾经发生过一些风波，但却从未发生过像韩国这样重大的问题。

因为对日本便利店产业来说，各分店老板也是顾客之一。总部与各分店老板站在对等的地位，双方努力合作满足每一位上门消费的顾客，是最大前提。如此一来，各分店赚钱，总部也会赚钱。如果只有一方赚钱，而压榨另一方，是无法经营40年以上，成长到今日如此茁壮的地步的。

经济形势不如以往的韩国，不只是便利店产业，其他加盟产业似乎也开始出现问题。

观察起来，大多是由于把集团收益的主体放在增加分店数目上所导致的。日本大部分的加盟产业，虽然扩展分店也是目标之一，但更重要的是，将收益的主体放在通过持续对分店提供商品及经营专业知识所获得的收益上。

加盟产业最好的形态是“总部赚钱，分店也赚钱”的双赢模式。每一位分店店主也都是顾客，而最重要的是每一位上门消费的顾客。如果一家店让重要的顾客都扭头而去的话，也就不会有总部或分店的存在了。

财团的威力

2015年，韩国有一部轰动热卖的警匪动作片《辣手警探》，上映短短一个月的时间就有超过1100万人次观看。

韩国电影票房好时会有超过1000万人次观看。同年还有另一部热卖的作品《暗杀》，观看人次也超越了1230万，该年的韩国电影盛况空前。

韩国自1999年的卖座电影《鱼》（SHIRI），观影人次超过620万以后，就正式进入电影城时代，卖座电影的观看人数年年不断增长。在2003年的《实尾岛风云》观看人次突破1100万以后，不少精彩的电影都曾留下超越千万观影人次的佳绩。

在日本，目前电影史上票房最好的是宫崎骏的《神隐少女》，拥有2350万人次的观看量。但除此之外，观看人数超越千万的日本电影，“二战”后仅有8部，而且其中宫崎骏的动画片就占了4部。

日本的真人电影截至目前最好的纪录，是1965年的《东京奥林匹克》，拥有1950万观影人次。但我不得不承认，这个数据实在太古老了。回顾这20年内日本票房最好的电影，只有2003年的《大搜查线2：封锁彩虹大桥》，观影人次好不容易达到1260万。

但反观韩国，这十年内就有12部观影人次超过千万的卖座真人电影。而且韩国的总人口还不到日本的一半，大约5000万人，可见韩国电影的动员能力真的相当惊人。

另外，韩国电影史上票房最好的电影是《鸣梁》（2014），观影人

次超过1760万。这是一部将万历朝鲜之役时期，李舜臣率军以12艘板屋船击退330余艘丰臣军日舰，取得胜利的鸣梁海战搬上大银幕的作品。

回到先前提到的《辣手警探》这部警匪片。过去在韩国的卖座电影当中，现代动作片题材观影人次超过千万的相当少。现代动作片当中唯一创出佳绩的，只有2012年的《神偷大劫案》，观影人次约1290万，其他就都是历史片了。

这部《辣手警探》之所以会大卖，似乎也有时代背景的推波助澜。片中描写的是，刑警主角及其团队对用金钱操控政府的邪恶财团进行正义追击的故事。

过去韩国电影也曾出现过这一类题材，但如此轰动热卖却是第一次。至少韩国票房最好的排名前50位的电影中，没有出现财团担任反面角色的电影。

《辣手警探》是由CJ娱乐媒体公司制作。韩国大制作的电影许多都由CJ、乐天、Orion集团的Show Box等集团出资制作，上述这些集团都可以被称为企业财团。而随着时代演进，企业财团也愿意制作这种以财团后代为反面角色的电影，并且获得韩国大众的接受。

以前，韩国就有许多以财团为主角的电视连续剧，但是在这些电视剧里，财团大多被描绘成普通民众憧憬的对象。但是在这部电影里，财团却被刻画成邪恶的形象，这与以前有很大的差别。

这部电影上映的2014年，发生了一件大韩航空“坚果返航”事件，相信也有很大影响。这件事发生在美国肯尼迪机场，一架已经预备起飞进入滑行跑道的大韩航空机舱内。这一天，搭乘头等舱的大韩航空副社长赵显娥，因为一名空乘人员在未事先请示的情况下向她提供一包坚果，而且没有拆开包装倒在碟子上给她，愤而大怒，随即指示机长让客机折返登机门，并把负责该航班乘务工作的座舱长驱赶下机，造成客机延迟

起飞。这一事件一时成为海内热议的话题。

也因为这次事件，韩国财团的功过开始在国际间被摊在阳光下审视。

光韩国国内10家财团的生产总值就占了韩国国民生产总值的70%。其中三星集团的生产总值更是占了国民生产总值的20%，观察便利店内的商品就可窥见一斑。韩国大多数的商品都是由财团体系内的厂商所制造的，这一点与日本大多数热卖商品是由包含许多不同规模的企业制造出来的有很大不同。单单点心这个类别，热销商品是由小公司推出的案例，在日本就有许多。

前面提到过韩国便利店卖场的面积比日本小很多，与日本相比，商品种类没有那么丰富多样也是原因之一。

韩国财团无疑是韩国经济在世界上获得成功的重要驱动力。它们在世界上展现出威震四方的领导能力，而那时刚好是日本陷入“失落的20年”的期间，因此也引来不少日本企业向其学习。

然而，带领韩国走向今日荣景的顶尖财团，很多也开始走到需要新老交替的时刻。今天韩国经济处于世界前列，以赋予财团反面形象的电影热卖的情况来看，韩国财团的存在方式也面临不得不改变的时期。

“黑色星期五”和折扣

在韩国的流通业界里，有一个词叫“黑色星期五”，指的是为了清理库存，于每年11月的第四个星期五举行的超大型折扣活动。这个活动相当于日本的“岁末库存清仓大甩卖”，但这个活动名称却会让日本人心头一惊。因为一听到这个词的开头“黑色”，就会让人联想到1987年10月19日发生的全球股市同时向下狂泻，史称“黑色星期一”的股灾。

为什么一开始会衍生出这样的词语呢？最初是源于美国每年11月的第四个星期四的感恩节，隔天星期五开始的圣诞特卖，这一天也会一并将感恩节特卖的库存同时抛售。各商家期待这一天过后年度营收由负转正，由红字转为黑字，因此将这一天称为“黑色星期五”。据查美国“黑色星期五”的传统自1961年左右由费城开始，到1975年左右便普及至全美。

在日本的流通产业，要使用“黑色星期五”一词可能很难。而韩国对欧美潮流的接受度较高，因而能够直接使用这个美式说法。

最近韩国经济也陷入不景气，为了在低迷的市场上唤起消费者的购买欲望，11月底以外的时间也经常举办大型折扣活动。

在经济低增长期，日本流通产业的百货公司、量贩店及各商家会一起提早举办让库存一扫而空的大甩卖。

但是这实在没有什么值得一提的作用。回顾今天的日本，促进消费最有效的，还是经济景气复苏。

在日本百货公司及量贩店倾全力举办促销特价活动时，便利店则是

仔细观察消费者，努力读取顾客的需求，采取不卷入降价竞争的市场策略，从而获得稳定成长。

在这个过程中，我倾尽了全部心力。虽然我对于百货公司及量贩店的辛苦不甚了解，但现在回想起来，在那样的背景下创造有利润的各种热卖商品风潮是相当辛苦的。

在全世界都采取降价策略的潮流下，便利店对于商品售价还是坚守定价主义。我绞尽脑汁在思考，在其他商家都便宜卖的情况下，采取定价主义的便利店要怎么做才能让顾客上门。

很显然，销售的商品绝对不可以与超市雷同，于是我采取丰富各种食物类产品的策略。加上当时卖酒与香烟的店铺还很少，因此我在食物类产品的开发上特别用尽心力。

便利店最大的优势，在于“就在消费者身边”。为了吸引顾客，便利店到底应该以哪种类别的商品作为招牌产品，团队进行了各种分析，结果还是得出食物类产品这个结论。其他的日用品店内当然也必须一应俱全，但是说一个极端的例子，像挖耳勺这类商品，就不可能每天都会售出。

但是食物对于人类而言是必需品。街上也有许多餐饮店，但是如果便利店能提供更便宜美味的食物，顾客绝对会上门。

韩国也即将面对消费低迷的时代，期许韩国的便利店能够打造出更多能吸引顾客的商品，以度过这个艰难的时期。

世界各地的企业决算时期

日本的新年度是由四月开始的，学校及企业都会在樱花盛开的四月展开新的年度。但是对流通产业的人来说，新年度是由三月开始的，时间比一般人早，这是有原因的。稍微有些偏题，但让我们看看世界各地的决算时期。

有一个最近已经很少听到的词叫作“二八‘ニッパチ’”，指的是日本过去流通产业的淡季，二月与八月。现在为了避免销售淡季，企业会举办各种活动，营业额也不再像过去那样有巨大落差。但过去在二月，到一月为止的重点年节商战后企业需要休息，加上冬天非常寒冷，因此消费市场相当低迷。八月淡季的原因也一样，中元普渡的商战刚结束，加上夏季炎热，整体消费市场陷入疲弱。

或许有人会想，那么怎么不跟其他行业一样，将决算时期设在三月底呢？但是这样会与三四月新年度交替的商战档期重叠，移到八九月也是一样，会撞到秋冬的商战档期。

因此流通产业统一在二月进行一年的决算。

在还没有计算机的时代，决算作业完全必须使用算盘及手工作业计算。数量庞大的发票全部必须手写，如果不是空档，还真无法完成一整年的决算。

现在这些作业都可以通过计算机处理，自动分类，制成决算报表，开发票也变得非常轻松。但是另一方面，现在的销售结构变得更复杂，记录工作内容的票据数量之庞大，完全是过去无法相比的，所衍生出的审计以及税务处理也更为繁杂。现在对于企业来说，决算作业虽然外部

看不到，却是公司内部的一大作业。

特别是上市公司，还需要开股东说明会。除了必须追求信息的正确性以外，还需要公布下一个年度的事业计划，是一项比以往都更辛苦的工作。

决算作业不只与会计负责人相关，也与业务负责人相关，必须整理出各种数据，因此员工也非常忙碌。公司每一位成员都为了决算业务而忙碌。

因此在一年中较为空闲的时间进行决算也是没办法的事。现在日本很多流通产业的企业也都是在二月底前进行决算，三月以后再开始一个新的年度。流通产业以外的食品产业，也多半是因为相同的原因在二月进行决算，这都是可以理解的。

但这是日本的情况，美国及韩国的流通产业则不同。几乎所有的企业都在十二月进行决算，最近日本在十二月进行决算的公司也开始增加。

但是不管其他国家如何，日本还是以当年的四月到下一年的三月为一个会计年度的企业最多。究其原因，可能是因为日本政府的会计年度也是当年的四月到下一年的三月。企业会计年度与政府相同，在各方面都比较方便。

调查一下可知，与日本政府采用同样会计年度的国家有英国、丹麦、加拿大、印度、巴基斯坦等国。

中国、韩国、法国、德国、荷兰、比利时、瑞士、俄罗斯等国的会计年度则是每年的一月到十二月。出乎意料的是，大部分企业都在十二月进行决算的美国，政府的会计年度却是当年十月到下一年的九月。政府的会计年度，除了以上三种类型以外，澳大利亚、菲律宾、挪威、瑞

典，以及希腊，采用的是当年的七月到下一年的六月。这样的会计年度计算方式对日本人来说难以想象，但应该也是由各国不同背景所致。

会计年度还是应根据各国不同情况选择最合适的时期。我所在的流通产业之所以会设定当年三月到下一年的二月为一个会计年度，正是为了配合产业的特殊情况。如果实行国际间流行的十二月进行决算，则实在难以配合年底的商战档期。

如果因为过年期间想要轻松点，而在十二月进行决算，对流通产业的人来说，会变成从年底到整个正月都必须持续忙碌，因此还是在二月进行企业决算最合适。

通货紧缩的商业手法

韩国媒体曾有几则引人注目的报道，提到韩国当时的经济减速与韩元升值，担心韩国也陷入像日本一样长达20年的经济低迷。

日本因为日元升值，促使进口商品降价，引发了长期通货紧缩。先撇开通货紧缩与经济不景气的负面问题，日本经济长期不景气背景下唯一让人欣慰的是，在市场工作机会减少、薪资下降的情况下，物价也下跌了。以消费者的观点来看，这对民众维系基本生活有相当大的作用。

从流通产业的角度来看，在日本经济不景气的20年间，流通产业的主角不断转换是一大特征。从最初的百货公司转换到量贩店，再转换到折扣店，消费者为了维持自己的生活，不断改变购物场所。只要发现更便宜的地方，他们就会毫不留情地转换购物地点。

有趣的是，量贩店原本应该是像中内功先生创建的大荣（daiei）这样的折扣店，但由于其组织庞大，变得无法对抗后来富有弹性的其他折扣店。

被归类为折扣店的后起企业，因为极简化的组织，创造出以低投资扩大分店数量，收益比量贩店还少，却还是能赚钱的形式。消费者也非常接受这种能够彻底提供低价商品的商店类型。

这类量贩店又以分类细致特别受到瞩目，被称为专门量贩店。所谓专门量贩店，服饰类以优衣库为代表，家电类以山田电机为代表，食品类以Yaoko为代表。

大荣等量贩店什么都想卖，结果造成组织过于庞大，最后企业营运

的优先顺序变成“组织”排在“顾客”之前。当企业把重点放在如何维系组织顺利运作时，便无法体贴照顾每一位顾客的需求。再加上组织一旦庞大就难以瘦身，身躯庞大的“恐龙”无法配合环境改变体型，最后纷纷倒下。巨型量贩店逐渐势微，面对时代的变化无法实时对应，最后逐渐被淘汰。

另一方面，存活下来的量贩店则是通过专业化商品，以持续关注顾客的方式来操作。它们灵敏地读取消费者的需求，持续进行“变化应对”，在消费市场低迷、不景气的情况下还能稳健成长，因而顺利存活。

在经济不振的情况下，日本便利店也不断成长。以7-11、LAWSON、FamilyMart为首的日本便利店，之所以在消费低迷的时代还能扎实稳健地成长，正是由于这个原因。

通过与消费者的密切接触，敏锐察觉顾客的生活方式与需求，不断改进自己销售的商品与服务，是日本便利店的成功之道。

今天的便利店内，不只有食物及日常用品，还提供金融与宅配等多种服务，以方便消费者的日常生活。

思考对策时，不断重复开没有结论的会议是不行的，要找出顾客真正想要的，以此为基础确认需求，再针对需求找到解决方案。如果没有办法按这些步骤进行，就无法真正做到应对变化，也无法提出解决方案。

量贩店经常因为数量与规模受到限制，顾客必须特意上门消费。但便利店在这一方面则有绝对优势。任何时候，只要顾客有需求，便利店就在距离顾客很近的地方，因此每天与顾客接触的机会也比量贩店多很多。

为了有效运用这样的优势，便利店的结账柜台特别设计成能与顾客面对面的形式。与量贩店为了追求效率的结账柜台不同，在这里店员能面对顾客全心全意提供服务，这是便利店的一大特征。

通过接待顾客所获取的信息，能够与总部及所有分店共享，在变化应对、商品开发、网罗商品、收发订单等各方面最大限度地利用这些信息。这也是日本便利店能够取得今天的成功，最主要的原因之一。

在流通产业，如果忽视消费者，那就一切都灰飞烟灭了。

向日本“失落的20年”学习

最近韩国人经常问我一个问题，那就是：日本如何在长期不景气的经济环境下，度过“失落的20年”？

韩国市场上消费不振的情况似乎正笼罩在剧烈的风暴下。一直以来支撑消费的中国游客减少。而与此同时，长期以来萎靡不振的日本经济看似出现曙光，很多韩国企业感觉将被抛下，因而感到相当不安。但事实上，大多数日本人并没有感觉到经济回暖，反而对于即将实行的10%的消费税税率感到焦虑，并对“安倍经济学”的目标之一——物价上涨正烦恼得不知如何是好。但韩国的状况似乎更严重。

韩国的经济在韩元升值与消费低迷的双重夹击下正勉强支撑，因此想参考日本在面对同样严酷的“失落的20年”的过程中，是否有可参考之处。

问我这个问题的，当然很多是身处流通产业的人，但媒体似乎更迫切地想要知道这个问题的答案。虽然说来有点令人伤感，但这可能是因为这是民众最关心的新闻议题。

每次被问到日本人如何熬过“失落的20年”这个问题时，我总是这样回答：“通货紧缩或许对日本经济来说是负面影响，但在一片不景气当中，对消费者来说，却是得以存活下去的一根救命稻草。”

我这样一说，各方媒体也不得不认同。

我在本书中已经多次强调，流通产业是一个必须随着消费者周遭环境的变化、不断改进自己的服务及产品的产业。因此面对不景气的经济

环境，流通产业在服务上也必须做出合适的变化，才能存活下去；而当生活环境又出现新的变化时，也必须再次做出应对，才能持续成长。

便利店就是这样的一个典型。便利店行业成长至今，虽然已经不是什么新兴产业，但消失的只是那些没有理解便利店真正含义的企业，确实能够应对消费者需求变化的企业则全部成功了。

外食产业当中，以低价策略来应对经济不景气的企业，在日本“失落的20年”间成功地胜出。但在“安倍经济学”启动之后，加上支撑低价策略的过度使用劳动力问题被表面化等因素，持续采取低价策略是否正确，似乎也值得商榷。

在支撑低价的日币升值时代，原料取得不得不依赖进口。但在国外发生的原料问题，招致消费者的不信任，市场上开始出现业绩低迷的企业。

在日本“失落的20年”期间，低价策略确实让消费者维持了日常生活。有的人薪水从没有涨过，有些人遭到减薪，甚至还有人找不到工作。在这样艰难的时代，低价对消费者来说根本就是救命稻草。

以前曾经在一次机会下，我跟专营职场内供餐的企业谈过话。这家企业在全日本拥有1800多个职场供餐站点。在日本“失落的20年”期间，这家企业一直是以如何能够提供比竞争对手更便宜的供餐为卖点而存活下来的。但是最近，它的卖点却转变成如何能够提供更有魅力的餐点。

我猜测，产生这种转变的原因可能是发生了供餐虽然便宜，但是却被职场员工抱怨“很难吃”，因而遭到解约的事件。虽然该企业一直以来采取低价策略，但随着时代变化，现在已经转变成职场供餐若没有“小小奢华”元素，就无法被消费者接受的时代。因此，该企业甚至开始使用过去供餐绝对不会出现的高级食材，来应对顾客对“小小奢华”的需求。

最近，韩国CJ Foodville推出的一个叫作“季节美膳”的精致韩国料理自助餐相当有人气。其他企业看到这股自助餐风潮后，也纷纷加入。E-Land集团推出“自然别曲”，新世界百货则是推出“olbaan”。现在想要到这些地方用餐，每一家店都要等待至少两小时，声势相当惊人。

这种业务形态，是以日本20年前就开始流行的自然饮食自助餐为原型。在日本，这股风潮已经逐渐退热，有不少店家关门。自然饮食自助餐是日本在“失落的20年”间衍生出的业务形态。而韩国这股风潮正火热上场，这样的现象非常值得思考。

通货紧缩与牛肉饭

在“失落的20年”间，日本流通产业的商品及外食的价格一直无法上升。这可能会让很多人想起通货紧缩时期的代表食物——牛肉饭。

在泡沫经济崩溃的1993年，日本的牛肉饭价格一直稳定地维持在400日元。关贸总协定在1986年到1994年间，在乌拉圭国际商讨中，决议日本对牛肉的关税必须阶段性地下降至38.5%。从那之后，牛肉饭的降价战就开始了。牛肉的进口价格又因为跨太平洋伙伴协定（TPP）继续下降。关税由TPP生效一开始的27.5%，在16年间阶段性下降至9%。

自牛肉的进口关税开始下降的1995年起，牛肉饭的价格就在250~400日元的区间内震荡。2003年12月，美国牛肉因为疯牛病疫情被禁止进口，牛肉饭价格曾短暂飙升。但2008年9月，日本经济因为雷曼兄弟破产陷入萧条，牛肉饭马上又陷入价格战。

当时，有评论家指出，连锁外食企业中，只有吉野家的牛肉饭味道还是不马虎，深得消费者喜爱，因此认为吉野家的业绩绝对不会出现衰退。但在食其家（SUKIYA）的分店数目开始超越吉野家以后，吉野家的业绩开始下滑了，曾经一度被拉下“牛肉饭之王”的宝座。

评论家看到这样的现象，于是评论说食其家采取低价策略，吸引了大量消费者，随着用餐次数的增加，顾客们逐渐习惯了食其家的味道。我听到这样的评语，也不得不佩服评论家的快速“应对变化”的能力。

一般来说，不管商家多想降价，但只要成本升高，商家也不得不涨价。难以降价的情况，看看在“失落的20年”之间，日本牛肉饭的例子就清楚了。

当时消费者不断追求便宜的商品，因此商家必须想尽办法用最便宜的价格采购原料。也正因为如此，日本特有的流通产业结构，让涨价难上加难。

日本有一句话叫作“批发商不会轻易让人称心如意”，意思是事情不会如想象中美好。在日本，批发商正是像这句话所说的，担负着抑制物价上涨的重责大任。

牛肉饭的情况也是一样。批发商运用库存与采购能力，极力抑制原料价格上涨，助长了牛肉饭的价格战。

韩国、美国及欧洲几个主要大国都有批发商，但其职能及存在感不如日本突出。相信大家都听过三菱食品、国分、NIPPON ACCESS，这些就是日本具代表性的大型批发商。

从一般消费者的角度，不太能感觉到这些批发商的存在。但是在日本具有流通产业中间商地位的批发商，其存在却是不容忽视的。

在美国及韩国，终端的流通产业可以与供应制造商直接商谈合作交易，商品会直接由制造商送到终端流通产业的仓库或处理中心，再从这些地方分送到各分店，因此不容易被市场价格干扰。

但是在日本，批发商却会介于其中。批发商不仅可以处理物流，还有库存及营运能力。因此制造商与便利店、量贩店、外食产业会比在美国及韩国更容易受到批发商所控制的市场价格的影响。

在美国及韩国，商品的价格是由制造商及量贩店，或外食产业等终端流通产业直接决定的，价格也会直接反映到消费者身上。而市场价格会受到两端的供给与需求的影响。

但是在日本，则有批发商介于其中。当时的日本，就算终端流通产业暂时接受了原料涨价，批发商也会以自己的采购能力在原料涨价之

后，向制造商要求折扣，并将这个折扣用于终端流通产业。因为终端流通产业没有直接面对原料供应端，商谈变得相当复杂，批发商也经常居中发挥吸收涨价的职能。又因为批发商有强大的采购能力，因此也拥有左右市场价格的力量。支撑着牛肉饭价格战的，就是日本这样特殊的流通市场产业结构。

现在韩国消费市场低迷，物价上涨。但当时的日本，物价是下跌的。从这一点来看，韩国会像日本一样陷入螺旋式加速通货紧缩的可能性较小，韩国人对此不必特别担忧。

流通产业的未来

2013年7月16日，《中央日报》时事媒体部部长金洸基（音译）写了一篇名为《向日本经济复苏学习》的专栏文章。

金部长表示他到东京访问时，在东京的购物街道、餐馆，以及拥堵的交通当中，深刻感受到日本经济的活力。到东京之前，他认为“安倍经济学”虽然采取了量化宽松的货币政策，但却对经济增长没有实质性帮助，然而他实际在东京感受到的情况却并非如此。

他认为日本成功推动了企业组织改革：在政策上，与企业界联手推动产业改革与法规改革。对于TPP生效以后，日本能破除强烈的封闭性，他也充满期待。“安倍经济学”的成效不只展现在企业上，也成功改善了一般人的生活状况。对于日本的就业率能达到97%，他也深感佩服。

此外，他对于日本经济不依赖货币贬值，而是通过组织改革让企业恢复全球竞争力给予高度评价。韩国在经济上应该采取的对策、不应该执行的方案，都可以借鉴日本的经验。也因此，金部长非常担心韩国是否正走上日本“失落的20年”的错误道路。

刊载这篇专栏文章的《中央日报》及多家报纸杂志媒体曾向我询问关于日本“失落的20年”的各种问题，这里也让我来说说我的想法。

“二战”后，日本确实在经济上比韩国早一步有各种经验，也因此获得成功。但之后，日本陷入世界上少见的螺旋式通货紧缩，拥有人称“失落的20年”的失败经验也是事实。

专栏对于日本政界与产业界的通力合作给予了高度评价，但我认为这一点可能在韩国很难做到。韩国今天的流通与外食产业陷入胶着，政府以守护弱势者的名义，规定大型量贩店周末必须休息，以保护加盟业者的名义对加盟产业设下各种规定，金部长对这些情况也表示担心。

日本政府也曾经对流通产业制定限制法令，《大店法》就是一个很好的例子。《大店法》制定于1973年，随着全球化的推进，于2000年被废止。以时代发展的角度来看，日本的泡沫经济在1990年开始趋于缓和，这部法令最终无力阻止地方上重要的商业街寞落，再加上世界各方的压力，最后不得不面临被废止的命运。

流通产业里最基本的就是顾客。日本政府之所以制定《大店法》，其主要目的就是保护老商业街。但是如果老商业街无法提供具有魅力的商品给顾客，保护终究只是保护，无法让其恢复能让顾客再度上门的活力。仔细想想“保护”这个词语，拥有强烈“守护即将消失的事物”的意味。在流通产业里，如果某种业务形态需要受到“保护”，那就表示它已经面临消失的命运。

必须随时跟上消费者的需求才是流通产业的宿命。因此，即使政府再怎么保护，被消费者放弃的业务形态是不可能生存下去的。

韩国今天也逐渐步入老龄化社会。韩国在这方面与日本相比，有大约20年的差距，但今后老龄化的问题却可能比日本更严峻。这可能也是韩国人对于可能进入“失落的时代”有深刻恐惧的原因之一。

从日本的失败经验当中学习对策非常重要，但更重要的是，不要陷入恐惧的情绪当中不能自拔。

人的心理非常有趣。几年前，在美国流行一个叫作“吸引力法则”的原理，有不少专业书籍及录影带教人们如何运用这个原理。所谓“吸引力法则”，简单来说就是对于任何愿望，只要相信自己有能力办到，就

一定能达成。

但需要注意的是，如果同时怀抱着害怕愿望无法达成的恐惧，从大脑中根除这种恐惧是相当重要的。因为人是非常脆弱的，造成恐惧的原因会以“惧怕”的情绪残留在体内，不管多么想要获得幸福，都会召唤不好的事物来到身边。也就是说，不管人们多想要得到幸福，如果心里一直抱着“绝对不想要不幸”的强烈不安，反而会真的变得不幸。

韩国人太过在意日本“失落的20年”，反而会被这样的想法禁锢。就像《中央日报》的专栏文章所指出的，可以将日本作为负面教材来参考，但实在没必要太过于惧怕自己也可能会陷入“失落的20年”。

韩国今日的情况确实与日本相似，但在过去的20年间，也成功发展成被全世界认可的经济大国，在某些方面终于追上日本，也在不少方面超越日本。

随着老龄化现象不断加重，韩国社会必定将如同日本一般，步入老龄化社会。但反过来看，日本过去20年对老龄化社会实行了多项措施，有成功也有失败，绝对能作为极佳的参考。面对老龄化社会的难题，仔细分析日本的情况，一定能找出今天韩国政府务必要事先做好的事项。

从经济层面来看，通货紧缩只是暂时现象。一直以来，全球经济原本就经常反复出现通货膨胀与通货紧缩的局面。对于韩国流通业界的人士，我只想告诉大家：“请随时观察，不要错过任何顾客需求上的转变。”

学习古都“宽容与开放的精神”

韩国的《中央日报》曾有一则叫作《成为魅力国度的条件》的报道，相当有趣。这篇报道由介绍一个位于现在朝鲜开城西北方，叫作碧澜渡的古老国际贸易港城市开始。这个城市的名称我是第一次听到，它的名字发音令我觉得非常有趣。

由太祖王建建立的高丽首都就是开城，当时被称作开京。高丽是太祖王建在918年建立的，这个国家一直延续到1392年，由朝鲜王朝的开国国君李成桂将其灭亡。

高丽时代的碧澜渡，用日本城市来比喻，就像是明治时期的横滨一般的城镇。当时高丽将碧澜渡建设成一个国际贸易港，在此进口中国宋朝的绢织品、中药材、书籍及乐器等，也从此处输出自己国家出产的金、银、人参等原料，以及纸、笔、墨、扇、螺钿漆器、有花样的草席等手工艺品。

当时因为想要将水银、香料、珊瑚等物品出口到高丽，因此也有许多阿拉伯商人来此。他们将高丽称为“COREA”，并将这个国家告诉全世界。这是“KOREA”一词的原型。

汉江、临津江、礼成江交汇，穿过波浪后，来到一个青蓝色的地方。碧澜渡的“澜”是波浪的意思。三江交汇处起波澜，通往碧蓝大海的城镇，也就是碧澜渡。这里拥有丰富多元的文化，有“拥抱世界的高丽”的城市美名。这让我不禁想起当时已经充满各国色彩的城镇美景。

令我饶有兴趣的是，在这一则报道中，碧澜渡之所以被评选为亚洲具有代表性的贸易港口，是因为其拥有独特的开放、接纳多元文化的精

神。

在当时开城的街道上，也可以看到宋朝、契丹、女真等国人，还有往来的阿拉伯商人，整个是一派热闹的国际都市景象。流入的外国商品，会被加入高丽元素再创造，然后再传播到世界各地。

碧澜渡的精神是高丽成为“魅力国度”的必要条件之一，在这则报道里用“远古时代的未来”来体现。

庆熙大学国际关系学的郑进永（音译）教授，对于这个“远古时代的未来”发表了以下想法：“17世纪，荷兰因为以宽容、开放的理念接受了许多不同的人才与文化，从而成为一个魅力国度。高丽时代的碧澜渡也是开放政策的成功代表之一。”（《中央日报》日语版）

有宽容、开放精神的地方，外国人也比较容易做生意。规矩很多的地方，会让人什么都不想做；观念封闭的地方，会让人丧失想要到那里去的心情。

当时的碧澜渡甚至采用了中国的科举制度，积极任用外国人担任国家要职。当时身居要职的人中，光中国人就高达40名，甚至还有蒙古、阿拉伯人参与国政，令人感到惊奇。归化的外国人甚至占碧澜渡总人口数的8.5%，碧澜渡真是一个多元文化社会。

对于这篇为了让韩国也成为魅力国度，应该重新找回碧澜渡所拥有的宽容、开放精神的报道，身为外国人的我也有同感。

我在韩国首尔工作的那段时间，三星、现代汽车、SK、LG等财团，正拥有这种宽容、开放的精神。

我于1998年开始到韩国工作。1997年韩国陷入金融危机，同年二月在新任总统金大中的领导下，通过国际货币基金组织（IMF）的协助，进行财政重建。这之后，在国际力量的协助下，金融机构裁员与组织改

革、货币自由化、外国资本投资自由化、企业治理透明化、劳动市场改革等政策一一被实施。

其中，货币自由化、外国资本投资自由化这两个政策让来自世界各地的投资与商业模式涌入韩国，在宽容、开放的精神的指引下，韩国街道上开始充满活力。

但是回顾过去这几年的韩国，不知是否因为想要消除那段期间遗留的不良影响，不知不觉好像忘了宽容、开放的精神，希望今天的韩国能再次找回碧澜渡精神。

这个充满宽容、开放精神的城市，在过去曾经被称为“拥抱世界的城市”。我认为这对韩国想要克服现在面临的经济萧条很重要，是韩国应具备的应对变化的能力。

第**8**章 便利店的工作精髓

便利店是街道上的“日常生活解决方案提供者”

2013年，那一年适逢日本7-11成立40周年，7-11在新高伦王子酒店举办40周年纪念酒会，我也以7-11毕业生的身份被邀请参加。

酒会中放映了一段浓缩成30分钟的7-11创立四十年历程的介绍影片。

影片标题是《永无止尽的挑战》。影片当中有一个画面让我印象深刻，那是已故的世界知名经济学家彼得·杜拉克的一段话：“我最佩服伊藤洋华堂的一点是，它建立了7-11便利店。这种业务形态为个人小型商店与未来的收益形态提供了连接方案，是一场伟大的社会革命。”我在本书中再三强调，便利店最根本的使命是成为顾客“日常生活解决方案提供者”。

这里所说的顾客，不单指前往便利店消费的顾客，还有在街上的个人店铺以及在中小企业里辛苦工作的人。以个人力量无法继续经营的商业形态，如果通过便利店的形式得以延续，对这些小店老板来说，也是提供了一种解决方案。

以日本的例子来说，曾经有一段时间，过去街上专门卖酒及卖米的个人店家，因为国家法律修改而丧失既有权利，由于赚不到钱，很多小店不得不关门。而解决了这些个人店家营生问题的，正是便利店。

过去40年，日本修改了多项与流通产业相关的法令。特别是在1959年制定《食粮法》以后，任何人都可以卖米，街上的米店突然间被卷入

社会竞争。过去，米店是街上重要的粮食供应基地，也是一种其他行业的人难以介入的产业。但相关法令颁布以后，人们也可以在米店以外的场所买到米了。

有很多经营陷入困难的米店都考虑关店。代代以卖米为生的这些店家，面对不断有人加入的激烈竞争，事业变得难以维持。

日本米店多半都开设在位置比较好的地点，因此把店铺出租也是一个选择。但这样一来，经营者长年倾注的心血也都将付之一炬。

这时，市场上出现另一个选择，那就是以7-11为首、当时正急速成长的各家便利店。

当时，7-11创立已经20年，便利店已经以“路上方便的商店”形象为一般大众认识。但当时，全日本的分店总数还只有6373家。便利店在拓展新店时，大多以邀请当地原本卖米的店家转变成便利店的模式进行。

同样的事情也发生在专门卖酒的小型商店上。由于销售酒类的执照取得规定变宽松，在超市也能买到酒了，这使得不少小型酒类专卖店因经营困难而关店。其中，有部分店家也借机转型成便利店。

对便利店总部来说，这些小型酒商原本就有卖酒的执照，如果能够直接将招牌转换成便利店重新经营，是再好不过的事了。这些店家甚至在便利店行业成为争取加盟的热门对象。

我这里只举了米及酒的小型专卖店的例子，实际上，也有其他不同种类的小型店家转型成便利店的例子，这些小店不少都经营成功。杜拉克对7-11在这方面的贡献表示赞赏。

近年来，韩国政府对于财团及大企业想要进军小型店家或中小企业经营的小型买卖，有多次介入阻止的情况发生。虽然财团及大型企业垄断的情况必须阻止，但政府一味禁止，很可能是因为没有看到这些行为

的真正本质。对弱势者处于不公平竞争的情形必须尽快纠正，但将大企业想要进入小型买卖的行为，一律视为“恶”的风潮，我认为相当有问题。

确实，韩国过去的便利店产业，会受到韩国政府的高度关切也无可厚非。因为很多品牌仅学到便利店的皮毛便积极招揽加盟，只会一味扩大规模，拓展分店数目。韩国的人口总数只有日本的40%，而便利店分店总数却以惊人的速度在短时间内达到日本的将近一半。

经常有人问我：“您觉得韩国的便利店如何？”我总是回答：“只有数量上像便利店。”

单看分店数目，韩国便利店确实非常成功，但内涵却还有相当大的改善空间。企业一心只想增加分店数目，很多分店在没有仔细考察地点及收益可能性的情况下，就匆匆开业了。对于加盟者也没有进行仔细调查，结果经常与分店附近的住户或自己的员工发生纠纷，也经常有分店不赚钱或是被总部压榨的情况。上述各点如果无法一一改善，政府及消费者对便利店的印象不会好转。

便利店擅长针对顾客需求，提供体贴入微的商品及服务。这是现存中小型店家、大型百货公司及折扣商店都难以做到的。今后如果能够好好改正前述情况，让当地消费者重新接纳，便利店一定能完成“日常生活解决方案提供者”的使命。

在本章当中，我将跳出韩国的框架，阐述我理想中便利店应有的样貌。现在，许多国家和地区都有便利店。虽然每个国家和地区情况不同，但便利店的存在是为了“让消费者拥有更便利的生活”这个终极目标却是不变的。

在这里，我想要再一次向各位介绍何谓“便利店”。

单品管理所带来的成果

我在前章曾经提到过，日本曾经历长期经济萧条的“失落的20年”。在这期间，日本量贩店发生了巨大变化。同时，超市、百货公司、便利店的营业额也发生了巨大变化。

先来看看1998年的数据。当时，超市产业的年营业额为16.8兆日元，百货公司为9.1兆日元，便利店则只有6.1兆日元的规模。

但10年后的2008年，超市产业的年营业额下降为13.2兆日元，便利店则超越百货公司，其营业额上升到8兆日元，而百货公司的营业额则是下降到7.3兆日元。

超市及百货公司的营业额都减少了，但便利店却持续稳健地成长。现在便利店已经成长到每年10兆日元产值的规模，预估未来甚至可能达到12兆日元。

回顾便利店成长的原动力，我认为由便利店率先实行的“单品管理”策略功不可没。这是一种将焦点聚集在每一项单品上，详细追踪各项商品的销售情况，并以此为依据进行下单或管理库存的商品策略。

单品管理是一种古老的手法，原本指的是以人工清点商品库存数量的作业。20世纪60年代，部分量贩店采用这种方法。

单品管理的手法后来被继续改进。1965年，某家企业在这套方法里导入最小库存管理单位（stock keeping unit，SKU）的概念。那之后，这套方法在便利店内被发展成需求驱动型策略，用以彻底掌握顾客需求，以精确准备齐全的商品。这套方法后来又经过多次改进，最后被融

入便利店的核心经营理念当中。单品管理最重要的目的，是掌握滞销品，并将其排除。能够精确完成这项作业的，是便利店比超市优先由美国引进的计算机管理系统——POS系统（point of sales system，销售时点情报系统）。

便利店在日本，因为是最新的店铺商业形态，马上就习惯了这种单品管理系统，但超市及百货公司则花了更长一段时间才习惯。

超市是在单品管理这个方法出现前，基于“为顾客极尽可能地网罗各式各样的商品”这样的想法而发展起来的。因此，超市一下子无法从以往那种库存由各部门自行管理、决定进货的形式转变。

百货公司则拥有比超市更古老的体系，一下子要求其进行变化更加困难。

然而在便利店，以POS系统为首的流通系统变革，不断为便利店服务赋予新的力量。在所有分店导入计算机系统以后，便利店也能提供各种与档案数据相关的服务。

到银行存取款、公共资费的缴纳、各类票券的购买等，过去必须特意到银行在指定窗口办理的事项，现在到附近的便利店就可以完成。日本现在甚至可以在便利店申办身份证件。如此一来，也能让消费者顺道在店内消费。

“应对变化”的精神几乎可以说是由单品管理的方法带动起来的，而这种精神也将是便利店未来成长的关键。

制造销售的条件

便利店在确立了单品管理的概念之后，随着信息科技的发展，持续驱动着消费者的需求。

其基础是便利店日常实务的理论化。该理论大致可归纳为下列6点，在这里我做一个简单介绍：

（1）制造热销的条件；

（2）对每天的订单、卖场进行微调；

（3）掌握并解决问题；

（4）服务、商品的改革；

（5）课题研究；

（6）管理。

下面，我对各个理论进行一一说明。

1.制造热销的条件

我在前面介绍韩国便利店的章节里，已经说明过几个方法。

如何制造热销的条件？那就是店面必须彻底保持清洁，店员要以亲切的态度待客，随时注意并维持摆放商品的鲜度，设定实惠的价格，明

确标示商品的名称、价格。

当以上几点都做得很好时，顾客才可能有购买欲望。

还有一点很重要，那就是要绝对避免缺货情况发生。不要让货架上出现空白，因为当顾客已经有购买意愿时，这会造成重大损失。要排除任何可能会发生损失的情况，并且彻底执行单品管理，以避免货架上出现滞销品。这些都是制造热销条件的基本方法。

2.对每天的订单、卖场进行微调

摆放在店面的产品必须依据单品管理，从单纯的销售趋势到各种可能影响销量的条件都要纳入考虑范围，仔细思考后再进行审慎的选择。“这款商品（包括新产品）在店里会卖得如何？”“要怎么做才能卖得更好？”对于这些问题，都必须设立假设并经过验证之后，再决定下单。此外，不能只是将商品上架，还必须依据各分店情况，经常对商品摆放的位置进行微调。

3.掌握并解决问题

我们必须经常以顾客为中心，站在消费者的立场思考店内所有事务。为了能够做到这一点，必须对店内事务进行验证，在此过程中找出并掌握问题，然后思考如何解决。而这也是如何彻底站在消费者立场的秘诀。以顾客为中心设立的假设，将对店家经营发挥重要的作用。

4.服务、商品的改革

在流通产业当中，想要采取以消费者为中心的需求驱动型策略，必须经常思考“什么是顾客的期待”。如何能让货架上充满高质量、高满意度的商品？如何才能提供比现在更好的服务？要做到这些，需谨记要随时持有改革、开放的精神。举例而言，公共资费代收这一类现在已经被视为理所当然的服务，也是由于信息系统的发现才能出现的成果。

5.课题研究

与服务、商品的改革一样，便利店必须随时思考自己是否能够满足顾客的需求，但这里还包括是否能应对社会整体的巨大变化。从狭义上来说，除了找寻能为消费者提供方便的商品与服务，探寻社会潜在的需求也非常重要。

6.管理

这个理论主要指的是店铺管理，从计时工作人员的管理、各区域总部负责人的管理，到与加盟者的应对，是将与经营店铺有关的所有业务都具体理论化的管理方法。

上述理论的确立与实践，造就了今天日本便利店的繁荣。现在，这些理论很多也被国外的便利店应用。

我辛苦创造出来的这套系统的基础，是任何时候都以消费者为中心的需要驱动型策略。

一直以来，我不断思考如何能满足由消费者主导的市场而发展出来的这套理论，相信今后也会对各国的便利店发展有所帮助。

从“卖方市场”转换成“买方市场”

在日本进入“失落的20年”以前，以及便利店产业将在前述的需要驱动型策略变成经营系统核心之前，世界市场完全是卖方主导型的。由卖家挑选商品摆放在宽敞的店内，消费者再到这些卖场挑选最接近自己需求的产品。

但对便利店来说，更加了解这些消费者非常重要，这与便利店的店铺空间狭窄有关。百货公司及超市拥有宽阔的卖场，然而便利店却必须用仅仅20~30坪的空间决胜负，当然能摆放的商品数量与种类也受到限制。

要如何才能更有效率地运用这狭窄的空间呢？

要如何不让上门的顾客觉得“没有想买的东西”，最后没有消费任何商品就出店？要怎么做才能让顾客确实觉得便利店里有他们想要的东西？

因此，漠视热销产品、卖得还可以的产品、几乎卖不掉的产品之间的差异，将其杂然陈列在架上，是绝对不行的。如果让卖不掉的商品占据货架，可能会让有热销可能的商品根本没有机会上架。卖不掉的商品，也就是滞销品，对便利店来说必须彻底排除。

想要找出滞销的商品就必须进行单品管理。这时就需要POS系统登场了。这套系统可以知道在上千种商品当中，到底哪一种是热销商品，哪一种是滞销品。不再需要依赖各分店店员的感觉或个人感受，通过POS系统，就能够准确得知过去哪一种商品销售到何种程度，以及其他更多信息。运用上述理论与这套信息系统，便利店在消费市场一片低靡

的情况下，通过掌握顾客最细微的需求，顺利成长至今。

虽然这种做法在当时没有被理论化，但事实上以前已经有某位人士深刻理解到消费者需求的重要性。没有他的努力，便利店很可能无法顺利渡过这“失落的20年”。

那就是1957年于神户创立“主妇商店·大荣”超市的中内功先生。在他的经营理念里，处处都有消费者的存在。

中内功先生在他的企业里贯彻平价策略。他标榜消费者追求的“平价”，通过拓展食品、衣服以及制造商产业，提升自身的流通能力，因而获得成功。

当时制造商的势力强大，卖方市场正如日中天，但他认为流通市场必须由买方市场带领，努力为消费者争取主导权。所幸食品及衣服是日常生活中不可或缺的商品，因此他的事业得以常伴消费者左右。在中内功先生的努力下，衣服及食品产业的制造商逐渐能够尊重流通产业的意见，两者得以顺利共同成长。

大荣的成功，让中内功成为时代宠儿，继续往家电产业发展。

当时在日本家电制造商中，松下、东芝、日立、三菱、索尼等领头企业，在世界上出口电视及收音机相当成功，拥有支撑日本高度经济成长的自负。家电产业完全是制造商主导的卖方市场。

当时，流通产业被视为是较低级的产业。在这样的时代里，中内功先生在自己的超市内以低价销售松下电器的电视，引起对方不满，因而双方陷入争执。

在流通产业史中，这段历史被称作“大荣·松下之战”。其间，松下电器完全不愿意发货给大荣。这场“战争”从1964年延续到1994年，总共持续了30年之久。

虽然最终以松下电器折服于大荣的结局收场，但却花了30年时间。松下电器的毅力实在了得，而中内功先生的坚持也毫不逊色。

然而具有讽刺意味的是，在双方和解的1994年，日本经济上“失落的20年”开始了，市场陷入反复的通货紧缩中。

不看结局，中内功先生这长达30年的战功相当伟大。过去以卖方市场为主的日本，逐渐能够理解时代的转变，以及买方市场的重要性。这也是今天，日本改进后的卖家及消费者都能接受的需要驱动型策略之所以能够确立的原因之一。

可惜的是，中内功先生在这之后就退场了。

虽然熬过了20世纪80年代日本崩溃的泡沫经济，但大荣在日本泡沫经济尚未完全崩溃前，对流通业以外的事业过度投资，在20世纪90年代后期开始的“失落的20年”中，没有及时采取对策，最后不得不从主要舞台退场。但如果没有中内功先生，今天便利店经营的核心——需要驱动型策略可能无法顺利发展。

那之后，日本各家家电制造商在海外还是以卖方市场的思维经营。但韩国家电制造商已经灵敏地察觉并掌握了海外市场的需求，制造出各种低价又拥有高品质的商品。然而日本的制造商却还没有意识到自己的地位已经受到威胁。它们自满于海外市场，以电视为首的各种家电产品的成功，让它们认为“日本的家电产品虽然昂贵，但因为质量好，所以一定能继续大卖”，对于一直以来的成功得意忘形。

而尾随于其后的韩国，在这段时间里已经切实掌握海外市场的变化，灵敏地进行应对。

曾经听过一段传闻：夏普在美国的展示会上看到三星、LG（乐金）的电视设计，慌张地检讨自己公司的设计，紧急更改成符合国外需

求的设计。这正是世界潮流已经由卖方市场转换到买方市场的代表性事例。

然而，当时切实掌握海外市场需求的韩国家电制造商，现在也陷入困境。它们对于消费市场的萧条情况过于不安，迷失自己应该思考的方向，就像当年日本家电制造商所犯下的过错一样。

消费者的需求始终在变，从来没有停止的时候。等到变化发生再采取对策都已经太迟。随时对变化发生的前兆保持警觉，不管对哪一种行业都是必要的。

POS系统很重要，但不是全部

在前面“单品管理”的段落，我介绍过能够精确掌握滞销品的POS系统的发展。这个便利的系统，是现在便利店在进行市场营销及决定下单时都不可或缺的重要系统。但其在使用上还是有需要注意的地方，过度依赖它也可能错过重要的信息。

美国经营7-11的南方公司在1991年陷入经营困境，最后被日本经营7-11的伊藤洋华堂收购。美国7-11后来改名7-11Inc.，成为日本7-11的全资子公司。它向日本派来协助重振事业的顾问请求，引进当时在日本已经被充分应用的POS系统。

“日本便利店因为有POS系统，所以才能经营得那么好。”对美方来说，日本7-11之所能那么成功，是因为拥有能精确掌握各种信息的POS系统。顾问向总部传达了美方的请求后，铃木敏文先生这样怒斥：“他们根本一点也不懂！”将POS系统交到一个不熟悉的人手上，是无法充分发挥其功能的，反而可能会使其迷失于档案数据中，最后看不清眼前商品与顾客的真正动向。

比如，从POS系统中找出某种商品上周的销售情况，显示数据并不怎么理想。

但绝不可不假思索地接受这个结果。因为这种商品是摆放在顾客容易看到的上层货架，还是不容易看到的下层货架，还是随便放在完全卖不掉的商品旁边等，这些信息POS系统都不会记录，也无法通过系统上显示的数据得知。眼前的商品到底是如何交到消费者手上的，只有通过仔细观察才能知道。

铃木敏文先生指示，美国某家7-11分店要每天建立全部商品的档案数据。各种商品的库存分别有多少、每天卖出多少数量、现在有哪些库存商品等，都要事无巨细地记录。而且，每天针对每一种商品都必须完成这项工作。

因为铃木敏文先生坚信，连销售基础中的基础都做不到的人，即使手握高端系统，也只会被这些数据所迷惑。

结果如何呢？

美方不断认真且充满惊奇地向总部提出“洋芋片放在货架最上层比最下层卖得好”这种基本到令人觉得好笑的报告。

这家分店在卖场的设置上下了不少功夫，应该已经深刻了解，想要强力推销的产品就要放在容易热销的货架上。放很久还是卖不掉的商品，或者特别用心推销也卖不掉的商品，再怎么放在货架上都没有用等种种产品摆设的概念。这家店不是通过课堂书本，而是靠亲身体验学到了单品管理的方法。

美国7-11在日本总公司的管理下经过七年，铃木敏文先生终于下达了“好！现在可以导入POS系统了”的指令。

结果，美国7-11的业绩立刻比前一年跃升了两位数。

无论怎样，工具终归也只是工具。只有使用的人拥有真正实力，才能彻底发挥工具的作用。商业没有快捷方式，只有每天努力不倦的人，才能不被任何人打倒。

同样的好事不会发生第二次

广告公司时不时会委托便利店进行调查，想要通过便利店取得资料，了解现在消费者到底想要什么？

但是，我自己本身不太相信大数据。受业者委托，针对消费者动向进行调查，取得厚厚的报告书，花长时间进行分析之后，大多数时候还是会迷惘，觉得“到底该怎么做才好呢”。

抽出100个人的数据，取其平均数据也打造不出一种热销商品。即使每个人的意见都相当特别，也会被“100”这个数字稀释。最后得出一份不痛不痒，没有火花的报告。

这些信息中最有价值的，应该就是100个人，有100个不同的独特意见。在这些声音当中，可能隐藏着一个会让人有“没错！就是这个”的想法。有这样想法的人，可能100人当中只有1人。然而，只要冷静思考，依据这个想法制造商品，或许100人当中只有1人会购买，但这个意见会比依据平均值打造商品来得更有效。

这与前面强调的，POS系统只是工具一样。信息虽然很重要，但并不是全部。了解到底是从哪一个角度切入取得的信息也很重要。一万人都能使用的信息，结果可能对任何人都没有用。

依据分店的位置、消费者的年龄层、男女比例、周遭环境不同，顾客对商品的需求也会有所不同。在办公大楼街区的热销商品，摆到地方上的住宅区卖不卖得掉都可能成问题。同样的商品，只是随便与其他商品摆放在一起，与下过功夫促销相比，售出的数量也会有所不同。完全忽视这些前提条件，只观察何时、哪一种商品卖出了几个，是无法应对

个别不同情况的。

消费者的喜好也会改变。过去曾经热卖，不代表现在也能如此。原因就在于，顾客本身就是会不断变动的个体。

韩国便利店曾经有一段时间没有放依云矿泉水。询问员工原因，他们的回应是“之前有放过，但因为卖得不好就没有再放了”。

但这可能只是过去某一个时间点不好卖。事实上，依云现在是世界上销售最好的矿泉水之一。即使几年前完全卖不掉，但现在却已经是百货公司的卖场里最畅销的矿泉水了。

消费者可能是因为与平常喝惯了的韩国矿泉水味道不同，而一时感到抗拒。但随着时代的转变，出国旅游及富裕阶层人口增加了，在旅行的地方喝过或在选用外国食材的餐厅喝过的人变多了。若是如此，现在可能已经有比较多的人习惯了这个味道，产生了想喝这种矿泉水的需求。

消费者的体验已经不同，若还是以过去的经验来判断是否会畅销，是非常奇怪的。

如果是这样，POS系统虽然拥有大量的历史信息，但也只能当作参考，不应该把其当作决定性因素。对流通产业来说，过去的经验原本就不能不假思索地一并使用。最重要的是利用自己的大脑中设立的假设，并仔细检验该假设是否正确。

每一年都有春夏秋冬。今年春天看似与去年相同，但实际上很可能今年雨下得比较少，气温较低，花朵的颜色变淡，蔬菜的味道也更淡。仔细想想，“跟去年一样的春天”绝不可能再出现第二次。

每一天都是新的一天，消费者的心理也不可能经常维持在同样的状态。

正因为如此，卖场的配置也必须经常依情况调整。

解读消费者“希望春天赶快来”的心理

对便利店来说，一年四季当中最重要的季节是春天。

月历上，二月是春天开始的时间。但现实中，二月的气温还很低，非常寒冷。

然而，消费者的心理不同。人们在这时已经对漫长的冬季感到厌倦，非常期待春天赶快来临。这种对春天的期待，会引发与实际体感温度相反的消费行动，而这也正是便利店产业有趣的地方。

比如三明治及汉堡是气温回暖了以后会热销的商品，但由于消费者期待春天的心理，人们会在二月就忍不住想要对这类商品伸手。

再比如，虽然外面还很冷，但因为心里已经满是蠢蠢欲动的春意，有些女性就会穿着色彩明亮的衣服走在街上。

但是一走进便利店，店内还是一派冬天的气氛。虽然收银台前有热腾腾的关东煮和肉包，保温箱里摆着温热的饮料，但店内还留着冬天的促销海报及装饰，仔细一看上面还有一层薄薄的灰尘，这样的店会把顾客的好心情都浪费掉。

这个时期，店内的商品应该全面换新以迎接春天，促销宣传的设计也必须全部更新。特别是店面的清洁，一定要比平常更加用心，清爽的春天与蒙尘的店面很不相配。虽然不是说户外天色阴暗的季节，店面脏一点也没关系，但在阳光灿烂的季节，如果不把店内打扫得干干净净，根本不可能与明亮的户外相匹配。

再来看看商品。二月的便利店内不需要摆放冬天的手套或厚袜子。即使外面还很冷，人们都还穿着厚外套，但春天即将到来，消费者真的会在这个时期还购买冬天的商品吗？

季节商品必须在季节真正来临之前就开始卖，并且在季节结束之前就先撤离卖场。因为当季节真正来临时，折扣商店会摆满更丰富、齐全的商品。便利店摆放的商品种类不多，人们除非在有急需时，是不会特别到便利店购买这类商品的。

就像防晒乳液在便利店卖得最好的时间不是八月，而是五月。人们通常是在春天出门时，没有想到应该要准备防晒用品，出门了以后才感觉到阳光很强，慌忙地跑到便利店去购买，因为紫外线最强的时间其实不是盛夏而是春天。

商品摆放的位置也必须下一番功夫。比如有一款人气商品巧克力饼干，一整年都有许多回头客。这款商品在冬天卖得最好，但在其他季节也都持续有销量。因为即使外面天气炎热，对于在冷气房工作的人来说，肚子有点饿的时候，还是会想买来当点心吃。

像这样的商品，即使销售旺季结束，也无法被认定为滞销品。因为天气变暖就把它下架是有点可惜的。但是在春夏之际，气温升高的季节，从炎热的户外躲进店里的顾客，偶然间看到也不会想要购买。

因此这款巧克力饼干的摆放位置在不同季节应该有所变化：冬天时顾客看到可能会顺手买一包，所以要放在货架最上层，容易被看到的显眼位置；到了春天，则应该往下放到比较一般的第二三层货架；在夏天则可以放到最下层去，让专程来找这款商品的顾客找得到即可，最上层的货架应该让给适合夏天、会让人感觉清凉的点心。

我在本书中，不厌其烦地再三强调“应对变化”的重要性。但由上述例子来看，世界上真的潜藏了数不胜数的“变化”。

季节的变化、气温的变化、时间的变化、消费者心理的变化、生活方式的变化、潮流的变化、人们想要吃的食物的变化等。

面对世界上这么多的变化，便利店有几项应对的要点。上述改变店内商品摆放的位置，也是其中一个有效的方法。

但若要说到最终极的应对变化手段，那就是丢弃库存。

丢掉东西任何人都会感觉痛苦。找出家里不需要的东西将其丢弃，嘴上说起来简单，但实际行动起来却相当困难。更不要说要将店里进货的库存丢弃，进行这项作业的负责人必须具备相当的勇气。因为害怕最后会被丢掉，所以一开始就只订购少量商品，各分店店主的这种心情我也不是不能理解。

但是随着春天到来，气温不断上升，这些冬天卖得很好的卫衣、厚袜子，以及人们冬天里会想吃的美味点心，会慢慢由热销商品转变成卖不掉的商品，也就是滞销品。

店内塞满卖不掉的商品，那就像是花昂贵的租金，租空间囤积废物一样。如果卖场里的商品有50%都是滞销品，真正能用来做生意的空间就只剩下一半，那不是太浪费了吗？如果经常替换成新的商品，卖出比房租更高的营业额，就能够赚取更多利润。

在存了脏水的水槽里，不管加入多少清水，水槽也不会变干净。店家如果想要把店铺转变成一个“摆放着魅力商品”的地方，就必须有先一次把所有水放掉，重新放入清水的觉悟。

春天到了，人们的衣服也会换季。百货公司也会重新换上适合春天的华丽装饰，而此时如果便利店的内容及外观一直维持不变，是不可能有好业绩的。

机会损失㊟是废弃损失的三倍

那是我待在韩国那段时间的事。在便利店以外，我曾经在同一天里连续多次经历会产生机会损失的事情。

有一次，我到百货公司的鞋子卖场去，店家展示的新款鞋当中，有一双是我中意的。我请店员拿那一款的26码的鞋给我看，但是他告诉我没有。没办法，我只好请他拿小一号25.5码的来，但他还是告诉我没有。

我问他那到底有什么尺寸呢？他的回答让我吓了一跳。他告诉我只有一双25码的，而且还是展示的那一双。

这就是最典型的机会损失。

店里架上展示的新款鞋，相信不只我，还有很多顾客会感兴趣。在那之前应该已经有不少人询问过是否有合适自己的尺寸，但库存竟然只有展示的那一双，让人根本感觉不到店家有想要卖鞋的意愿。

我放弃看鞋，来到西服卖场。在10件并排的毛衣当中有一件是我中意的款式，我让店员拿我的尺寸，但这次还是没有货。我是大众体型，一般这种尺寸的衣服不可能没有货，于是向店员询问。他告诉我那个款式只有两个特定尺寸，其他的尺寸都没有进货。

做生意的确要尽可能减少库存，但是如果连热销商品都没有充足的库存，那还做什么生意呢？

然后，我到意大利餐厅去用餐。餐后，我点了一杯浓缩咖啡。但是

店员竟然跟我说他们没有这种咖啡，理由是“以前卖过，但是因为制作方式很复杂所以就不卖了”，真是让人晕倒！没有浓缩咖啡的意大利餐厅，就跟没有泡菜的韩国料理是一样的。

会连续遇到这种事情的人可能很少，遇到的事情也不那么明显，也许我们在不知不觉中，也经常制造出许多机会损失。

韩国7-11有一家分店开在有许多古董店聚集的区域，这一区域在法定假日时会封路变成步行街，天气好的时候客流量很大。

但是有一个假日，我到这家店巡视的时候吓了一跳，店内竟然没有摆放任何食物类产品！

这么好的机会，分店店主到底在做什么？没有商品怎么做生意呢！

当天是法定假日，天气很好，很适合室外散步，上述这些信息不需要什么特别的调查，只要稍微留意一下就能知道。上述这些都是看看天气、看看新闻、跟附近的人聊个天就能知道的事情。但是分店店主却什么都没有做，只是把店24小时开着。他是认为即使没有商品，只要有顾客上门，钱就会从天上掉下来吗？

这家店应该也定期在进行下单业务。但是前述信息，不是通过POS系统所能取得的。前面已经详细介绍过，POS系统显示的只是过去的资料，不代表现在也会如此。

因此，设立假设非常重要。

“×月×日是假日，应该会出现客流高峰，可能很多人会想要来这一区域走走逛古董店。天气很好，气温很高，可能饮料跟冰品会卖得很好，也可能有人会想要买便当在附近吃。”只要设立了这样的假设，就会做出订购比平常多四五倍货量的决策，最后让营业额确实向上攀升。

各分店店主都要依据自己分店的位置，推敲各个时段会有哪些顾客上门，并仔细观察顾客的年龄层、他们的消费习惯等，尽可能地思考顾客消费的各个层面。

一般来说，缺货的机会损失会是废弃损失的三倍。

很多分店店主会因为害怕造成废弃损失而只订购少量商品，但事实上，这才是最大的错误。

---

1. 机会损失是因现行方案所获得的收益小于所放弃方案可能获得的潜在收益而形成的损失。——编者注

适当的废弃与促销投资

有些分店店主无法分辨适当的废弃与异常的废弃。因为他们抱着错误的“零废弃”的理想。

在这里，我们不讨论盲目大量订购，最后造成废弃商品堆积如山的情况。但在订购食物类商品时，如果不以或多或少都会产生废弃的态度下单，则一定不会有太好的销售量。

假设某一项商品的销售目标被定在10个。那么下单时，应该订购几个呢？

答案不是10个，而是12个。也就是说，多出的这2个，一开始就应该被认定为是必要且有效的废弃。

想要卖10个的商品进货10个，其结果可能会让货架出现空白。负责下单的人不应该感到开心，而是应该后悔，因为多进一点儿货说不定可以卖出更多。订购刚好的数量，发生机会损失的风险相当高。

分店店主应该理解，适当的废弃对店家经营来说，是必要的促销投资。

新商品不知道会卖得如何，先订购一个来试试看。这种想法造成的后果是：这一个商品最后不只是浪费，甚至会变成祸害。

只订购一个商品，然后随便放在店内，这个商品很有可能卖不掉。只有一个商品，根本就像是在架上摆放废弃商品。如果是这样，一开始就不要下订单，与其这样做，还不如摆放确定卖得掉的其他商品更好。

如果是店面空间狭小，又没有很多顾客上门的店铺，又该如何呢？

这样的分店不可以广泛又简单地一味增加商品种类，而每一种商品又都只有一两个库存。而是应该锁定几种商品，然后让每种商品都有充足的库存。每一种商品都只订购一两个的做法，虽然可以让店内看起来有品种丰富多元的商品，但这根本是堆积废弃物的自杀行为。

像便利店这种狭小的店面，根本没有任何空间可以摆放“以防万一的商品”。不经思考只是散乱地摆放各种商品，是绝对无法成为顾客眼中的魅力店家的。

同样，在绝对说不上是宽敞的卖场空间里，雨天的时候只摆放和雨天相关的商品，晴天的时候只摆放晴天所需的商品是基本。因为根本没有任何多余的空间可以用来摆放在好天气时预防突然下雨、“以防万一”的伞。

所以店家平时就该更注意天气预报，用心分析气温、人们的体感温度、人群的动向，以应用在商品订购上。

我不是想自夸，但在某种意义上，我比气象局更认真观察温度。更准确地来说，我拥有绝对准确的“体感温度”。因为我在便利店产业待了40年以上，为了做出正确的决策，几乎每一天都紧盯着温度与气候。

比如夏天的招牌产品中华凉面，当户外温度超过20度的时候会开始热卖。因此，我在那之前的三周之内每天都会仔细分析天气预报，不断反复推测气温何时会超过20度，然后趁势宣传促销。因为如果等到盛夏才开始宣传，那可就真的是太傻了，会因此错失大好商机。

为何便利店的食物类产品要每天分三次配送？因为这样可以细致地应对顾客不同时段的需求，而且让各分店不需要囤积大量库存，让食品加工中心帮分店分担压力。

配合各分店所在位置周围的消费者，锁定符合他们需求的商品宣传销售，这才是经营便利店的正确战略。

消费者需要的不是商品，而是刺激

便利店内走进一位顾客，在店内绕了一圈以后，什么都没有购买就离开了。

即使这位顾客原本就没有想要买东西，只是想进店里逛逛，但逛完了以后，在上千件商品当中，竟然找不到任何一样想要的东西，那么就应该思考，在这个过程中我们是不是做错了什么。

消费者的需求与心理，会随着时代不断变化。以前是因为没有某样东西而去购买，但现在是家里已经有某样东西，但还是会想要买第二个、第三个的；或者并没有迫切的需要，但因为在店里偶然间看到觉得喜欢，就会想要买来犒赏自己一下。消费者的行动，可以说已经从“因为没有所以购买”的消费方式，转变成“受到某种刺激，产生购买行动”的消费方式。

我们的社会已经比三四十年前便利许多，稍微走几步路就有超市、百货公司，或是折扣商店，我们可以从丰富多元的商品当中，选择自己想要的。在这个物质过剩的时代，若想要消费者在偶然经过的便利店内购物，就必须能够刺激到消费者的心。

比如便利店的日用品区，也有卖手帕、毛巾、袜子、丝袜等商品。但不管哪一种都是在其他类型的商店种类会更齐备的商品：到百货公司去，可以从更庞大的种类当中买到品质更高档的商品；相对的，如果到折扣商店去，价格可以更便宜。

那么，便利店应该放什么样的商品才好呢？卖场的空间有限，没有办法放很多种类，让顾客从中挑选自己喜欢的。但是如果只能放两三种

商品，还是可以严选当年流行的款式来摆放。举例来说，以前丝袜卖得不太好，换了高级一点的款式摆放以后，销售量突然直线上升。

越便宜越好的时代结束了，即使价格比较贵，但顾客开始要求质量了。同样，订购高质量的领带和手帕，并严选款式以后，其销售量也上去了。在同一时期毛巾也卖得不好，但分析原因以后发现，原来是因为卖不掉的商品一直没有被更换过。

便利店的生意，只要下功夫观察，仔细思考，掌握顾客真正的需求后，就会有立竿见影的成效。什么样的商品会让人心里有感动，因而打开钱包，必须认真思考这件事才行。

现在日本的便利店都在非常狭小的商圈内经营。2011年日本的便利店单店的平均商圈人口数[注]，大约有3000人。

商圈人口的数字，每个产业不同。日本便利店的商圈人口，根据经济产业省几年前统计的报告，是半径500米以内3000人。同一个商圈内如果有5家以上便利店，就会被定义为过度竞争。

依据这个定义，日本的便利店早应该是夕阳产业。2016年，日本总共有5.4万多家便利店。日本的便利店数量突破5万家以后，就不断被预测将会停止发展。但现实中，便利店的发展不但没有停滞，反而还不断进步。

在这个狭小的商圈中，可能会有一周去几次的顾客，也会有一天去两三次的顾客。若是如此，人的心理对于不管去几次商品都不变的卖场，当然会感到厌烦。卖场本身如果没有经常改变，就无法持续刺激消费者。

因此便利店每年甚至会替换高达70%的商品。除了开发新商品，热销商品也会经常改版更新。此外，介绍商品的广告牌、促销的宣传海报

及布条、商品的外包装等，也都要经常更换。一天当中，甚至应该配合早、中、晚不同时段，改变卖场商品的配置。

除了在店内第一线服务的员工，商品开发部门、营运部门也要经常检查各分店是否会让顾客感到一成不变，这样才是真正的应对变化。如果某分店的生意在各个时期都比前一年差，就有可能是这家分店让附近的顾客感到无趣了。

---

1. 商圈人口就是商店以其所在地点为中心，沿着一定的方向和距离扩展，能吸引顾客的数量。也就以商店为中心，向四周辐射，可能吸引的来店购物的消费者数量。——编者注

任何地方都可以做营销

便利店产业的相关人员随时都在注意、寻找，消费者们现在最想要的到底是什么？说到“营销”一词，很多人感觉很高深，但其实不需要特别做什么，在日常生活中就可以做营销。

便利店里不只是老板或店长，很多时候也会由打工人员或小时工负责订货。其中，尤其是根据家庭主妇的需求订货时，准确度相当高。家庭主妇感觉上与“营销”一词没什么关系，但事实上她们的知觉感受，正是便利店的至宝。

她们的日常生活与当地信息紧密结合。附近的学校何时举办什么活动，哪座公园的樱花已经盛开，下个周末晴天的话带孩子的游客会到哪里去等，这些对便利店来说求之不得的信息她们最清楚。

但其实这些信息，人们只要平常多注意就可以得知。最近有哪一本书畅销，现在流行什么样的店，年轻人喜欢穿什么样的衣服、喜欢怎么度过休闲时光，职业棒球赛什么时候开战，最近足球联赛有什么话题等，这些看似不起眼的信息，其实才是最重要的。

比如职业棒球赛。

人们想要知道比赛的结果赛况，可能会买报纸；想要了解选手信息，应该会想买专刊杂志；如果分店在棒球场附近，观赛中可以吃的食物或饮料应该会卖得不错吧。

光是知道这些，就会比什么都不思考进行订货好很多。

我在韩国挖空心思想要提升便当销售量的那段时间，总部跟分店店主还是不断斩钉截铁地向我表示：“在韩国，便当不可能会卖得好的。”

但有一天我到某家分店访查时，发现附近有一家便当店，有四五位主妇在排队。我看到她们购买的数量，应该是给一家人吃的。

而且那之后我注意到，这家店生意越来越好。一开始只有老板跟另一个人在装菜。不久之后，我经常可以看到同时有六个员工在忙碌地工作。

我很在意这家店，经常去旁边偷偷观察，发现在高峰时，会有好多人排队等着买便当。

这样的情况表示，“在韩国，便当不可能会卖得好的”这种想法只是刻板印象。

我问了其中一位从店里提着便当出来的主妇，在这里买便当的原因。她告诉我：“这里可以买到温热的便当，而且有很多种类可以选择，非常方便。”我顺便问她，知不知道附近的便利店也可以买到便当。而她回答：“知道。但是店里总是只摆一两个，让人看了不想买。”

这样答案就非常清楚了。不是韩国人不买便当，而是我们的做法有问题，所以让人不想买。

便当店的便当跟便利店的差异，就只有温度这一点。这家便当店的便当我自己也买来吃过，食材实在不怎么样。饭不是刚煮好的，配菜也只是把冷冻食品加热，甚至价格也没有特别便宜。老实说，这种便当是不会让人每天都想吃的。

如果是这样，我们做的便当成本更高而且更美味，如果以比便当店还便宜的价格提供，我有自信一定可以获得消费者的青睐。

但是现实中，我们的便当还是卖得不好。

原因我大概能够理解。就像那位主妇说的，任何时候去便利店都只看得到两三个便当，一点新鲜感也没有，当然也就不会让人有想要购买的欲望。而且这家分店把公司好不容易精心设计得便宜又美味的便当，放在温度设定在10度、对保存便当来说太冷的展示柜当中。幕之内便当、韩式辣炒牛肉便当里的肉类表面，因为太冷，油脂都凝固成白色，看起来就像是好几个小时以前煮的。而便当店的便当是在点餐了以后，才在眼前装盛，再摆上炸物的，即使买回去吃了以后，知道味道也不怎么样，顾客还是会到便当店去购买，这也是没办法的事。

如何让便当看起来美味，对分店来说需要努力的空间还很大。对商品部门的人来说，如果有必要，便当店的热卖商品与销售高峰、顾客都是一些什么样的群体等，应该都调查全面。

便利店可以针对便当店的非高峰时间设计一些合适的产品来销售。

营销不一定要花钱才能做。在正确的时间点为顾客提供他们想要的商品，而且店内拥有差不多刚好的数量，这就是营销。对便利店来说，在读取顾客的需求以后，进行下单作业，是分店店主最重要的工作。分店店主应该随时拥有这样的意识，以提升下单的准确度。

便利店是靠传递信息给各分店店主而获利

以开车来比喻的话，经营各分店的店主就是司机，开着一辆叫作便利店的车子。

如果各分店店主是司机的话，总部的成员则负责提供让他们可以顺利上路的所有必备事项。维护、管理，让名叫便利店的这辆车随时保持在最新状态。这辆车子可以跑多快，水箱温度标示、油量标示是否正常运作，装载了所有信息的导航系统是否随时更新到最新状态，上述事项以计算机或由总部传送信息的形式，事无巨细地被追踪。

定期到各分店巡视的FC，则负责近距离贴身观察司机上路的情况如何，有没有什么需要协助的地方。

区域经理必须分析总部所提供的数量庞大的信息，向各分店店主提出最佳建议，但最重要的是该准备哪些商品。依据分店周边情况进行下单的工作，则应该由担任司机的各分店店主完成。

但如果不管司机再怎么努力，业绩还是不好，这时区域经理则必须担任医生的角色，思考该对其进行什么样的治疗。是进行简单的治疗即可，还是需要进行大手术？必须找出问题的根源才能判断。

这时，如果是头痛问题，却一直开治胃痛的药，不仅症状无法获得缓解，所出的问题甚至可能演变成致命问题。区域顾问错误的诊断也可能会杀死患者。

便利店是一种有店主想要与公司签署加盟契约的情况下，才成立的一种业务形态。

公司与每家分店的店主单独签约，在契约约束下做生意，两者之间是完全平等的关系。

对公司来说，某家便利店可能只是上千，甚至是上万家分店中的一家。但是对该分店店主来说，这家店就是他全部的财产。

如果某家分店的业绩比前一年下滑，经营上发生困难，就必须检讨过去总部对这家店是否真的用心照顾。如果问题出在这方面，则必须好好反省，然后由区域经理负责给分店店主全力的支持。

当然，调查该区域经理是否好好执行自己的工作，是总部的责任。区域经理主要负责改变店家布局，清除店内的滞销品，对店面进行改装，必要时由总部承担所需的成本。如果分店店主失去刚开店时的热情，区域经理也要努力帮助其重新找回热情。

我在韩国时，有一家分店状况非常不好，区域经理多次注意也没有改善。这家店不管何时去都没有打扫干净，店内摆放的商品只有公司所有商品的30%，存放冰激凌的冰柜，结霜的厚度高达7公分。我实在不能理解为何店主能放任店面到如此糟糕的程度。

由于不管区域经理怎么注意都没有改善，结果该店最后只能易主。

但是换了新的店主以后，状况还是如此。店面还是很脏，商品的周转率也不好。也就是说，该店的店主虽然有问题，但负责支持该店的区域经理的问题更大。

“区域经理已经提醒了，但是分店状况还是没有改善，这是店主的责任。”区域经理这样的报告，是将自己的责任放在一边，甚至可以说是撒谎。

店面如果不整理，就只有开业的那一天会干净漂亮。那之后如果生意很好，随着出入的顾客变多，店面当然会越来越脏。若想要经常维持

店面整洁，没有超乎寻常的努力是不可能办到的。

如果在某一区域有一家肮脏的分店，不良的影响会蔓延到周围20、30家分店。一家分店的过失，却可能给周围其他认真经营的分店店主造成无法挽回的损失。

区域经理不称职，其负责的分店也很难出色。因此总部对于区域经理的教育及素质提升，也应不遗余力。

便利店这份工作，由于是加盟事业，因此有人认为只要按部就班，规规矩矩地按照总部及区域经理的建议经营，任何人做都一样。但在这个产业待这么久以来，我越来越觉得，再没有其他业务形态会比便利店更需要个人创意了。

总部的经营方针当然要遵守，但如果只是盲目遵从，这样的分店业绩一般不会太好。在遵守公司方针的前提下，对于如何经营便利店，总部是100%完全交给分店店主及区域经理的。用心及努力会马上反映在营业额上，以眼睛看得到的形式展现出来。如果使用的策略无效，也可以马上改变方法。只要改变工作的方法，马上就能得到顾客的响应。我真心认为，世界上再没有比这更有趣的工作了。

前面提到过，日本便利店的商圈非常狭窄，原则上都在半径500米以内的范围内做生意。便利店是顾客完全不需要改变自己的生活方式就可以去的店，不像家电卖场、百货公司、折扣商店等，顾客需要改变日常生活方式，特别找时间去。这一点就造成了便利店和其他商店的根本性差异。

没有什么目的，就是想来逛逛。偶然间看到一个想要的商品，于是把它买回家。

方便、轻松、愉快，这就是便利店。也正因为如此，便利店需要

100%跟随顾客的需求，经常做出变化。因为若非如此，顾客就不会上门。到店里逛一圈，没有看到任何想要的东西，也没有任何新的发现，这样的经历重复几次，顾客就不想再来了。

在这30坪的狭窄空间里，承载着我们所有的事业与心血。

分店店主若用心努力经营，一定会有所回报。

现在街上到处都有便利店，顾客去的也许不一定是7-11。因此要怎么做才会让顾客每天都到自己的店来逛逛，是不是一项非常有趣的挑战呢？

希望成为每个人的“家庭厨房”

目前在日本和韩国，便利店的分店总数都超过警察局、邮局、行政机关等公共设施。就算到稍微偏远的乡镇去，在街上，也是走几步路就可以看到一家便利店。

便利店比银行、公共设施数量还多，而且都是24小时营业的，拥有最先进的信息与物流系统。日本也利用这样的基础设施，发起各式各样的行政服务研究会，并进行规划。

现在，便利店提供公共资费及宅急便的代收服务，还有自动取款机等，已经大大超越原本“小生意”的框架，发展成现代人生活中不可或缺的部分。

但是韩国的便利店若想发展成这种模式，可能还要一些时间。在要求政府放松各种相关规定之前，便利店必须先深植于人们的日常生活中才行。

在女性也有工作、做家务的时间越来越少、年轻人的生活方式改变的时代背景下，便利店作为一般家庭的“厨房”“冰箱”的形象若没有固定下来，则很难步入下一个阶段。“便利店就是我们日常生活中必备的方便店家”，如果没有这样的认知，再怎么提供像日本那样完备方便的公共资费及宅急便的代收服务，消费者也不会买账。

日本的便利店，已经成为“一般家庭的厨房”这样重要的角色。

我到国外去的时候，经常喜欢到各个国家的家电卖场去逛逛，看看它们在卖什么样的冰箱。因为这样可以了解那个国家厨房的样貌。

比如在越南，现在冰箱的普及率已经达到82%，以容量为250升的小型冰箱为主流。这样一来，为满足日常生活的需要，一般的家庭主妇应该每天都需要去采购。不管是鱼、肉还是蔬菜，都不是一次大量购买保存在冰箱里，而是每天到市场去购买当天需要的量回家制作。

日本已经很长一段时间以450升的冰箱为主流，但现在到家电卖场去，还可以看到以600升以上容量为主、跟美国家庭中流行的一样的冰箱越来越多。生活在市中心的家庭，现在很多是2 ~ 4人的小家庭，但却需要比大家族还要大的冰箱，可见一口气购买大量食材是现代生活的主流方式。而且仔细观察这些冰箱，容量增加的主要都是冷冻库和冰温室。

这些现象表示，现在一日三餐都自己做饭的家庭变少了。利用冷冻食品、熟食这种只剩下最后一道工序，完成就可以直接食用的调理包料理的家庭越来越多。

现在在都市里，大约有50%的人过着单身生活。这个群体包含了年轻人和老年人。对于过单身生活的人来说，在家里做饭跟买外面的熟菜或便当相比，当然是后者又便宜又方便，还能节省时间。都市里的单身公寓，大多也只配备简单的厨房设备。

日本已经有很长一段时间，外食产业的市场份额大约都维持在23兆日元，既不曾大幅减少，但也不见增长。但与此同时，中食产业却涨势不错。既不是自己做，也不是在外面吃，而是从外面买回来在家里吃的食物，叫作中食。这个产业现在正不断成长。

其他国家我不清楚，但是至少我待过的韩国，在不久的将来，应该会涌现这股日本当前的风潮。就像前面说过的，这是因为在生育率低、老龄化的影响下，过单身生活的人数量急剧增加的缘故。

过去在韩国的便利店里，食物类产品卖得不好是大家的共识。因为

卖不好所以没有开发新的商品，或是因为没有开发美味的商品所以才卖得不好，在存在这种先有鸡还是先有蛋的问题的背景下，便利店给人的印象是“街上的香烟店”或“街上卖酒的店家”。而这几年这样的形象终于有所改变，虽然香烟销量还是占据首位，但食物类产品的销量也慢慢增加了。

几年前，韩国便利店单店的平均单日营业额，成绩好的时候换算成日元也只有大约16万而已。但是这一两年，很多分店的单日营业额都已经达到约20万日元了。与日本便利店单店的平均单日营业额大约50~70万日元相比，虽然还有很大的差距，但却已经是相当惊人的成长。

我在韩国的那段时间，对“美味无法强行推销”这件事有深刻的体悟。一种产品不管有多美味，想要让人们接受还必须有对的土壤环境。因为人们对于“家乡的味道”总是相当执着。

我曾经尝试在韩国推出像日本便利店CAFÉ提供的美味咖啡。日本几乎每一家便利店都在卖咖啡，因为味道很好，所以受到消费者的普遍好评。

但实际在韩国推出了以后，消费者却不怎么买单。展示会时，虽然各分店店主评价不错，但实际推出以后就是卖得不怎么样。

韩国的咖啡风潮受限于相关法规放宽的速度，比日本慢了不少。在大约九成人口都喝速溶咖啡的地方，突然端出真正的咖啡，并大声宣扬“这种咖啡比较好喝”，是无法一下子改变人们的口味的。

近年来，随着韩国人生活习惯各方面的西化，加上国家法令的放宽，外食产业非常兴盛。但是便利店在推出食物类产品时，与外食产业有明显的不同，那就是便利店必须融入一般人的日常生活。

全家人一起，或跟朋友、恋人一起外出用餐非常愉快。但这是非日

常的华丽活动。

便利店的食物应该只是日常。偶尔吃觉得很美味的食物，跟每天吃也不会腻的食物是不一样的。每天在餐厅吃会觉得口味太重，饭菜制作的工序比较繁复，跟我们平常在家里吃的味道不一样。便利店推出食物类商品的目标在于使其成为消费者每天吃的家庭味道的延续，我们在中食产业上的目标也是一样的。

今天，便利店里提供的咖啡、炸鸡、甜甜圈等产品，都是原本在专卖店才买得到的食物，开发这些产品的核心理念，是“不可以太好吃”。

如果太好吃，顾客一开始可能会每天想吃。但是太好吃，也是容易生腻的同义词，这就是商品开发时最困难也最重要的地方。

就像最初诞生于美国的便利店进入日本以后，属于日本独有的三角饭团、甜包子、肉包热卖一样，每个国家的食物都有自己特有的“家乡味”。我在韩国努力让原生于日本的三角饭团热销，也有相当的成绩。但如果每个国家的便利店能有属于自己国家的独特口味，相信也相当令人期待。

在异国工作

有一次，我跟韩国一家大企业的社长一起在餐厅用餐。我们点了一道烟熏鲑鱼沙拉，但上桌时鲑鱼却还处于冰冻状态。

这是一次重要的聚餐，这样的情况让请客的一方也觉得对客人失礼了。更何况，在这样高级的餐厅竟然端出这样的料理，非常不合时宜。

我们把餐厅经理请来，告诉他这一情况，但他却说："没关系，吃着吃着鲑鱼就会融化了。"

然后，经理就这样离开了，在座的人无不感到愕然。后来，我们又叫了另一位女性员工过来，告诉她同样的情况，结果她马上说："实在非常抱歉，马上为您更换！"然后，拿着盘子慌忙地送回厨房。

不久，送上全新料理的她，再次深深地道歉，最后还加上一句"下次一定会注意"。

一名认真处理顾客问题的女服务员和明明有过失却没有道歉的经理，态度上有明显的差异。

当天在座的社长，也是这家餐厅的股东，隔周就把这名经理给解雇了。

服务业是一个有相当难度的行业。不仅要把交付的工作做好，还必须思考该如何应对才能让顾客感到宾至如归，需要站在顾客的角度灵活地处理问题。如果继续让这位经理在那里工作，这家餐厅未来可能出现危机。

作为一个便利店产业的从业者，一直以来我不断思考何谓服务，要怎么做才能让顾客开心。

结果，我得出一个结论：从事流通产业相关工作的人需要的特质，也是对从事服务业的人而言最重要的一个特质，那就是真诚。

有些人也许会说流利的外语，报告能力很好，应对得体，很会做生意，但最后在流通产业里有成就的人，大多都是真诚的人。能够倾听人的意见，对于周遭环境变化能灵活地应对，这对于流通产业当中变化周期特别短的便利店来说，是一个很重要的特质。

便利店是一种与普通民众日常生活紧密结合的业务形态。去公司前或下班回家的路上，不管是工作日还是假日，出差回来或从家里穿着家居服直接出去，人们总是不知不觉就想走向便利店。

消费者在想什么，有什么样的需求，极尽所能地想象，是我们便利店人工作的出发点。

不管过去曾经有过什么样的经验或成绩，如果不能抛弃过去，不能专注地将视线看向现在或未来的人，是没有办法做好的。

真诚这个特质，在接触新环境时，对于灵活地接受新环境的价值观也有帮助。世界上有的人拥有灵活的头脑，能够看见未来的可能性；也有的人，容易被过去的经验束缚，缺乏想象力。特别是在异国工作时，后者容易错失重大的机会。在异国，对于未知的事、自己不了解的世界、不熟悉的常识，武断地认为“这样是不对的”，持有这种想法的人是无法顺利工作的。真诚地接受自己眼睛所见的，然后思考自己能为其做些什么的人，不管处于什么环境都能在未来有所发展。

前段时间，我到某家连锁便利店在东南亚担任当地社长的日本朋友家中作客。他住在当地一栋高级气派的公寓大厦里。我忍不住跟他

说："这样不行哦。"住在这样的地方确实比较安全，居住的环境也比较舒适，但不适合从事便利店产业的人。如果他是做贸易的或从事其他产业的，也许这样还可以。

但是我们做流通产业的人，如果没有更多地与该国普通消费者接触，去了解他们的感受，将难以掌握他们真正需要的消费与服务。做再华丽的营销，看再多报告，也不会比从住在附近的大婶拿着熟食说"做太多了，帮忙吃一点吧"，站着闲话家常时所获得的信息更有力。

写在卷末 未来对于“便利”的想象

2003年，我在韩国待了5年以后，回到日本。

带着让韩国7-11重生的经验，这次是处于完全不同的产业的Sugi药店以及家电量贩店Laox，邀请我协助它们重振事业。

2009年，我以担任日本am/pm社长的形式，再次回到便利店行业。

am/pm在2010年确定由FamilyMart收购以后，我在老东家7-11的对手——FamilyMart担任商品部门总长，并兼任物流、品管部门总长。

回到自己多年来熟悉的便利店行业，我的感想是，便利店是一种可以用心感受的产业。我的职务是常务执行董事。我每天过着到分店巡视，吃便利店的便当，协助开发各种商品的生活。生活上充满刺激，我过得非常开心。

在几个国家、不同产业，与不同人共事的过程中，我深刻领悟到，没有许多人的同心协力，任何工作也无法完成。

虽然在本书当中关于超市的经营我写了很多，但说实话我不能算是一个超市行业的从业者。我并不是对任何事都有十足把握的，甚至基本知识也不足。我也经常向超市行业的专业人士请教，请求他们协助，以克服各式各样的困难。没有他们的帮助，我无法开发出这么多样化的商品与服务。

“联盟”一词有一阵子非常流行，我一直不习惯这个轻率的词语，但这似乎是当今的主流。现在，一辆汽车都无法全部由一家公司生产了。

便利店也是如此，与宅配服务公司、邮局、银行、亚马逊商城，以及各种不同产业合作，才有了今天的发展。今后，这股潮流只会继续加速，不可能消失。

在本书中，我详述了我在韩国5年来的心得。

刚到任时，当地的便利店的景象让我感到震惊、愤怒。而到了今天，当时的情景也变得令人怀念。随着时间流逝，现在韩国的流通零售业当中，股价最高的不是百货公司也不是量贩店，而是便利店。打开新闻查看与流通产业相关的新闻，最活跃的是便利店产业。这让人感觉便利店俨然就是流通产业中的王者。

我还读到一则让我吃了一惊的新闻，这是一则关于韩国便利店便当销量急速上涨的报道。过去只能卖单价2500韩元的便当的便利店，在这一两年中，也开始卖单价高达4000韩元的便当了，而且销售量是过去的两三倍。

在低生育率、老龄化的社会背景下，独自生活的人变多，便当在人们的日常生活中扮演的角色越来越重要。加上各家便利店也致力于研发美味的便当等，种种因素加总在一起，回想起过去在韩国便利店内凄惨的食物类产品，我真的感慨良多。

我所归纳出来的便利店工作精髓，不用说，是养育我成长的7-11给予我的。但是说到底，不管是7-11、FamilyMart，还是其他品牌的便利店都大同小异。甚至可以说，日本、韩国，以及其他国家的便利店也没有什么不同。

有的，只有这份工作的本质。

在本书中，我不厌其烦地说明便利店是街上的“日常生活解决方案提供者”，即给出人们日常生活中问题的解决方法，这真的一点也没有

夸张，便利店确实可以改变人们的生活方式。

休闲时间的度过方式，食物的选择，邮局、宅配、银行的功能等，便利店可以解决人们生活中的各种杂事，真的让每个人的生活都更方便了。

一开始以时间的“便利性”为最大卖点的便利店，接下来还会为人们提供哪些全新的便利服务呢？

我对于这份工作还有满腔的热情。

我手边还留有我在韩国工作时合作的伙伴名册。

铃木修二、浅野宽、真锅明男、足立幸隆、速水义治、杉冈一郎、佐藤文雄、故伊藤贞生、森田贤。每个名字都令我非常怀念，让我想起在韩国的那段日子。

铃木、浅野、真锅、足立，这几位伙伴帮助我建立起韩国7-11。速水、杉冈两位同人则协助我建立乐天市集。佐藤协助我建立韩国第一家中型食品超市——乐天柠檬，伊藤担任LFD食品加工厂的顾问，森田则是在乐天物流协助我。在这本名册当中的人，还只是我在首尔期间帮助过我的人当中的一小部分。

除此之外，这期间我也受到许多在日本的朋友的照顾。我领导的7-11与乐天柠檬事业，在韩国之所以能够有还不错的成绩，也都是因为这些朋友的鼎力相助。

特别是当时三井物产石化通用部门第三部长水上博一，为我介绍能到韩国支持我的人才，我心里无限感谢。甚至和我在日本工作时一样，他还从日本提供必需的材料到韩国，给了我无微不至的照顾。对于水上先生，我打心底里感谢，现在我们也还经常小酌同欢。

韩国7-11的总部，一开始在大学路惠化洞依特利对面一家7-11分店的二楼。这间办公室随着分店数的增加，短时间内就变得很狭窄。在这间小小的办公室里，同事们一起挥汗的那段日子，对我来说是永生难忘的重要回忆。

除了日本的协助者以外，我还得到了许多韩国企业人士的协助。几年前我到首尔时，见到了每日乳业的现任会长金正完（音译）。在每日乳业位于江南的日本料理店“博德TATSUMI寿司”的宴席上，我得知过去很照顾我的第一代会长金博涌于2006年1月2日仙逝。

我在韩国期间，金博涌会长经常在自己的住处以及每日乳业经营的餐厅，还有各种场合招待我。那时，他向我介绍了许多韩国的风土人情，以及各种相关信息。

每日乳业虽然有工厂，但却是韩国财团中，少见的没有建总部大楼的企业。他的经营理念是“如果有钱投资建设总部大楼，不如拿来做对国民有帮助的工厂或研究”。此外，金博涌会长认为“成为一个让消费者信任的企业是非常重要的”，而这也正是我一直以来所追求的。虽然国籍不同，但拥有相同理念的前辈在异国给我指导，真的令我非常感激。

还有其他受到照顾的地方，不计其数。我之所以能在异国建立起事业，是和这些日韩伙伴的帮忙与协助分不开的，我想要借这个机会表达诚挚的感谢。

本书是由过去的文章加上新撰写的部分组合而成的。当时在韩国同甘共苦的伙伴足立幸隆留给我的详细记录，对我有很大帮助。回到日本以后，在各方面给我诸多照顾的吉野正洋，对本书的出版也给予了莫大的协助。借本书出版之际，我要对这两位朋友表达谢意。

我在首尔待了5年，离开至今已经过了13年。

韩国的冬天非常寒冷。但是不管外面多冷，一进到室内因为地暖系统非常发达，舒服的暖意让人非常放松。

首尔街上与住在这块土地上的人们的亲切温暖，总是让我联想到地暖系统。

日韩之间的历史背景使两国关系磕磕碰碰，但我在韩国时，不管到哪里，这个国家的人都亲切地接待我。看了日本媒体的报道，会让人有这个国家的人不喜欢所有日本人的印象。但至少我接触的每一位韩国人，都对我非常亲切，让我觉得这些报道就像是在说异次元世界。

这几年，日本人到韩国旅游的人数大幅下降。但现实中，许多韩国人认为“政府是政府，民间是民间”。特别是许多韩国人爱看日本动画、漫画、小说、连续剧、电影等，是在日本文化的熏陶下长大的。国家之间的仇恨与他们无关，他们很喜欢日本。

前些日子偶然有时间，我去了我住过的江南车站周边走走。那一带过去还有旧食堂街，但现在已经变成年轻人的潮流圣地。街道上的景象几乎就像是日本，而且增加了许多日本店铺。

大马路上并列着日本的流行服饰店，走进巷道可以看到朝日啤酒开设的啤酒馆，还有一些写着奇怪日文广告牌的小巧日式居酒屋。

我在韩国工作时，街上完全看不到日文。不要说日文，甚至几乎没有有汉字和英文标识的店家，但显然这些都已经是过去式。

在日本原创汉堡连锁店摩斯汉堡、咖喱连锁餐厅CoCo一番屋、乌龙面连锁餐厅丸龟制面等店里，可以看到韩国年轻男女或整个家族共享日本美食的景象。

两国政府之间或许有嫌隙，但一码归一码，日本的产品没有受到影响。

接受异国饮食文化的人们，有一种灵活、开放的态度。

日本今后将会进入人口锐减的时代。根据2015年日本国家情势调查，日本人口约为12711万，与五年前相比减少了将近95万。在国内市场缩小的情况下，日本必须寻求海外市场。不仅是韩国，对于在其他国家和地区开拓市场的人来说，本书若能提供一些参考，我将感到万分荣幸。

关于作者 本多利范

1949年3月5日，生于日本神奈川县。

1971年，毕业于明治大学政治经济学部。

1971年，进入大和证券工作。

1977年，进入日本7-11，以董事会成员身份建立“单品管理”“假设检证结构”“物流、信息系统”等当今便利店产业的核心经营策略。

1998年，以乐天集团专务董事的身份被邀请到韩国，重振经营陷入危机的韩国7-11；于2001年成功让韩国7-11扭亏为盈，分店数由130家增加到1500家，引领了三角饭团风潮，创立韩国少见的专属米饭类熟食加工厂等，带动了韩国便利店产业的发展。

2003年，任Sugi药店专务董事，将便利店产业的连锁店理论带入该行业，整合公司内的商品营销、管理、信息系统等，稳固了公司作为上市企业的基础。

2005年，任Laox社长兼营业本部长，在基金资本下进行公司重建，将连锁店理论应用于家电产业，组织秋叶原发信的全新业务形态，对于今日的“秋叶原文化”的基础有相当贡献。

2008年，任am/pm执行副社长。

2009年，任am/pm社长，以扭亏为盈为目标改善公司收益情况，确立被FamilyMart收购的事宜。

2010年，任FamilyMart常务执行役员。

2015年，任FamilyMart董事专务执行役员，兼任食品以及物流、质量管理部门总长，灵活运用自己的经验，打造便利店与药店、超市等相结合的全新商务形态。

2017年，任FamilyMart董事专务执行役员兼社长助理。